UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS
CARRERA DE FINANZAS

TESIS PREVIOA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIEROS EN FINANZAS

TEMA:

"PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD"

AUTORES: MONICA ELIZABETH JUMBO ANDRADE
DIEGO FABIAN VÁSQUEZ ORDOÑEZ

DIRECTOR: DR. CARLOS PADILLA

2012

DEDICATORIA

A mi Esposo Vladimir Carrión por su amor y apoyo incondicional, a mi hijo Pierre Carrión por ser mi más grande motivación, a la inolvidable memoria de mis Padres Laura Andrade V. (+) y Sebastián Jumbo J. (+) por haberme formado con amor, paciencia y honestidad y a las Hermanas de la Congregación del Buen Pastor por haberme acompañado y ser mi guía.

Mónica Elizabeth Jumbo Andrade

DEDICATORIA

A mis padres y a mi esposa que son un importante pilar en mi formación profesional.

Diego Fabián Vásquez Ordoñez

AGRADECIMIENTO

A Dios por su inmenso amor, dicha y bendiciones,
A mis hermanas y hermano Margarita, María, Patricia, Paola, Diana y Mauricio por sus ánimos,
A mis amigos, en especial a Rosita Frei por sus sueños,

A nuestro Director de Tesis, por haber sido una guía permanente en el desarrollo de esta investigación.

Mónica Elizabeth Jumbo Andrade

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Economía de la Universidad Central que me abrió las puertas a una vida profesional. A mi compañera de tesis Mónica Jumbo y a nuestro director de tesis Dr. Carlos Fernando Padilla gracias por su apoyo para concluir con éxito esta etapa.

Diego Fabián Vásquez Ordoñez

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Mónica Elizabeth Jumbo Andrade en calidad de autora de la tesis realizada sobre "PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 24 de noviembre de 2012

Mónica Elizabeth Jumbo Andrade

C.C. 171565914-8

monica.jumbo@aguaquito.gob.ec

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Diego Fabián Vásquez Ordoñez en calidad de autor de la tesis realizada sobre "PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 24 de noviembre de 2012

Diego Fabián Vásquez Ordoñez

C.C. 171600178-7

dfvasquez@saludsa.com.ec

Quito, 05 de septiembre 2012

Economista
Marco Posso Zumárraga
DECANO FACULTAD
CIENCIAS ECONOMICAS
Presente

Grato es saludarle e informarle que la Tesis intitulada: "PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD", trabajo investigativo realizado por los señores egresados: Mónica Elizabeth Jumbo y Diego Fabián Vásquez de la Carrera de Finanzas ha culminado a satisfacción, razón por la cual sugiero que se continúe con el trámite pertinente.

Seguro de obtener una respuesta favorable, me suscribo de usted.

Dr. Carlos Fernando Padilla MSc.
DIRECTOR DE LA TESIS

Calificación Economista Bolívar Landívar:

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

FECHA: 28 SEP 2012
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO

INGENIERIA EN FINANZAS

TITULO DE LA TESIS: **"Plan de Gestión Estratégica para la Empresa Tecnomax S.A." Basada en el Balanced Score Card**

EGRESADAS: **Jumbo Andrade Mónica-Vásquez Ordoñez Diego**

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General: Realizar un Plan de Gestión Estratégico para la empresa Tecnomax S.A. mediante una herramienta de gestión de Balanced Score Card, **se cumple; y,** los **Objetivos Específicos referidos a**: 1) Visualizar la situación actual deTecnomax S.A. para realizar los cambio pertinentes y obtener el cumplimiento de objetivos, valores y metas basándose en la fundamentación teórica de la planeación estratégica; 2) Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para perfeccionar sus fortalezas, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la organización, analizando el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores de Tecnomax S.A. con el propósito de definir estrategias de mejoramiento e innovación; y 3) Elaborar la Planeación Estratégica en base al modelo del Balanced Score Card , definiendo perfiles de proyectos estratégicos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo con proyección financiera que permita identificar la factibilidad de los proyectos a ejecutarse, **también se cumplen en el desarrollo del trabajo**.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Hipótesis General: Tecnomax S.A. con un sistema de Planeación Estratégica, saneado, depurado y con nuevas estrategias, **le permitirá** incrementar las ventas y mejorar sus procesos aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado **y las hipótesis específicas** referidas a: 1)Con el análisis ambiental **se podrá** hacer un seguimiento del entorno de la empresa para identificar amenazas y oportunidades, efectuar una valoración de capacidades y debilidades ... ; 2.- Con la modificación de la dirección organizativa y pautas de un plan integrador que coordine los principales objetivos, políticas y acciones de la empresa, **reflejará** procesos eficaces y eficientes; 3) Una vez determinadas las estrategias **se ejecutarán** las acciones necesarias para la ejecución de los planes operativos e indicadores de gestión.....; y 4) Mediante la aplicación de este Plan Estratégico se **logrará** obtener mejore competencias en la capacidad de innovación de las personas y equipos , al igual que los procesos internos, es decir de innovación para el cliente, mejora comercial y sostenibilidad financiera, **no se demuestran porque están formulados de manera tal que se repiten con los objetivos inicialmente planteados**.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Se parte de los métodos científico, inductivo y deductivo. La metodología se fundamenta en el análisis y síntesis de los aspectos teóricos relacionados con la planificación estratégica, como instrumento principal de investigación con el apoyo de técnicas auxiliares como el Balanced Scorecard, Diamante de Porter, entre los más importantes.

Las técnicas de investigación aplicadas: Fuentes primarias, Encuesta fuentes secundarias Entrevistas; Consulta con expertos; Recolección de datos; Revisión de literatura; Revisión de Internet.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación. Excepto lo relacionado con las hipótesis que por no estar adecuadamente formulados no pueden ser demostrados y fundamentalmente porque dependerá de si ejecuta o no el plan.

NOTA: (8) Ocho

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI ( ) NO: ( )

RAZON DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBE LA PUBLICACIÓN SI ( ) NO ( )

PROFESOR: Econ. Bolívar H. Landívar Pazmiño **FIRMA**

FECHA: Quito, 28 de Septiembre del 2012

Calificación Economista Luis Dávila.

CATEGORÍA A ACREDITADA CONEA

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
OFICIO 2272-2012-DT
(CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

"PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNOMAX BASADA EL BALANCED SCORE CARD"

EGRESADOS: MÓNICA ELIZABETH JUMBO ANDRADE
DIEGO FABIÁN VÁSQUEZ ORDOÑEZ

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es realizar un Plan de Gestión Estratégico para la empresa TECNOMAX S.A mediante una herramienta de gestión el Balanced Score Card. Como objetivos especificos se plantean los siguientes:

- Visualizar la situación actual de TECNOMAX, para realizar los cambios pertinentes y obtener el cumplimiento de objetivos, valores y metas basados en la fundamentación teórica de la planeación estratégica.
- Rrealizar un diagnóstico situacional de la empresa estratégico para perfeccionar sus fortalezas aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de organización, analizando el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores de "TECNOMAX S.A.", con el propósito de definir estrategias de mejoramiento e innovación.
- Elaborar la planeación estratégica en base al modelo del Balanced Score Card, definiendo perfiles de proyectos estratégicos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo con proyección financiera que permita identificar la factibilidad de los proyectos a ejecutarse.
- Al final del trabajo el Plan Estratégico ha sido elaborado por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- TECNOMAX S.A. con un sistema de planeación estratégica, saneado, depurado y con nuevas estrategias, le permitirá incrementar las ventas y mejorar sus procesos aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Las hipótesis especificas se detallan a continuación:

- Con el análisis ambiental se podrá hacer un seguimiento del entorno de la empresa a

fin de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades, aspectos que pueden influir en la ventaja competitiva sostenible.

- Con la modificación de la dirección organizativa y pautas de un plan integrador que coordine los principales objetivos, políticas y acciones de la empresa, reflejara procesos eficaces y eficientes.
- Una vez determinadas las estrategias se ejecutaran las acciones necesarias para la ejecución de los planes operativos e indicadores de gestión adoptando posiciones claras respecto a cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando las nuevas estrategias.
- Mediante la aplicación de este plan estratégico se lograra obtener mejores competencias en la capacidad de innovación de las personas y equipos, al igual que los procesos internos es decir de innovación para el cliente, mejora comercial y sostenibilidad financiera.
- Las hipótesis se demuestran son muy generales, se demostraran con la ejecución y evaluación del plan del estudio.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizo un diagnostico de la situación actual, se utiliza la matriz FODA, Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se realizan la evaluación de factores externos e internos "EFE" y "EFI", se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnostico diseñar la estrategia. Se realiza una evaluación financiera del plan.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones se refieren a:

- Se debe implementar diferentes sistemas estratégicos que nos apoya y gestiona los cambios derivados de una filosofía de calidad total
- A través de encuestas se conoció las necesidades de los clientes, se ve la necesidad de contar con stock de productos, con tiempos establecidos de entrega e instalación
- La empresa depende de sus importaciones para poder satisfacer al mercado, las variaciones en los aranceles le afectan.

Para una mejor implementación del Plan Estratégico formulado para la empresa TECNOMAX S.A. Se recomienda.

- Innovación tecnológica
- Alinear los objetivos de la empresa los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización.
- Las metas a enfocarse deben ser absolutamente realizables en la medida del rendimiento de la empresa ya que debe contar con una Planificación Estratégica donde nos permite conocer las fortalezas y debilidades de su realidad interna así como las oportunidades y amenazas, además de que la empresa tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro preparando para enfrentar el entrono de las exigencias que son los clientes externos.

Las conclusiones y recomendaciones son muy generales, guardan concordancia con los resultados de la investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS	**SI** **NO**
RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:	
DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN	**SI** **NO**
PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A	
FIRMA:	
FECHA: lunes, 08 de octubre de 2012	

Calificación Doctor Carlos Padilla.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS	Expediente No.
TITULO DEL PLAN DE TESIS "PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD"	
AUTOR/ES: MÓNICA ELIZABETH JUMBO ANDRADE	DIEGO FABIÁN VÁSQUEZ ORDOÑEZ
PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA	
Fecha de entrega: 16/10//2012	

RESULTADO DE LA EVALUACION:				
Se califica la Tesis?	SI	X	→	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B
	NO		→	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Indice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Indice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 4 /		

3. Cumplimiento de Objetivos						
A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)						
3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS						ACTIVIDADES EFECTUADAS
Objetivo 1: Realizar un Plan de Gestión Estratégico para la empresa TECNOMAX S.A., mediante una herramienta de gestión el Balanced Scored Card.						CAPITULO IV (págs. 127 - 157) Balances e índices financieros Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Diseño de Proyectos Desarrollo de proyectos
Nivel de cumplimiento						
Totalmente	X	Parcialmente		No se cumplió		

Aceptada	X	Negada			
Hipótesis específicas					**Evidencias**
Hipótesis 2. Con el análisis ambiental se podrá hacer un seguimiento del entorno de la empresa a fin de identificar amenazas y oportunidades presente y futuras, efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y debilidades, aspectos que pueden influir en la ventaja competitiva sostenible.					CAPITULO II (págs. 35 - 56) Diagnóstico situacional Matriz de correlaciones Análisis comparativo
Resultado de la puesta a prueba					
Aceptada	X	Negada			
Hipótesis específicas					**Evidencias**
Hipótesis 3 Con la modificación de la dirección organizativa y pautas de un plan integrador que coordine los principales objetivos, políticas y acciones de la empres, reflejará procesos eficaces y eficientes.					CAPITULOS III (págs. 86 –126) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento
Resultado de la puesta a prueba					
Aceptada	X	Negada			

Hipótesis específicas	**Evidencias**
Hipótesis 4. Una vez determinadas las estrategias se ejecutarán las acciones necesarias para la ejecución de los planes operativos e indicadores de gestión adoptando posiciones claras respecto a cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando las nuevas estrategias	CAPITULO IV (págs. 107 - 142) Diseño de proyectos Desarrollo de proyectos Descripción de método de evaluación

Objetivo 2: Vizualizar la situación actual de TECNOMAX S.A., para realizar los cambios pertinentes y obtener el cumplimiento de objetivos, valores y metas basándose en la fundamentación teórica de la planeación estratégica.					CAPITULOS III (págs. 86 –126) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento
Nivel de cumplimiento					
Totalmente	X	Parcialmente		No se cumplió	
Objetivo 3: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para perfeccionar sus fortalezas aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la organización, analizando el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores de "TECNOMAX S.A.", con el propósito de definir estrategias de mejoramiento e innovación.					CAPITULO III (págs. 90 – 120) La nueva filosofía corporativa Identificación de objetivos y acciones estratégicas Planteamiento estratégico Mapa estratégico
Nivel de cumplimiento					
Totalmente	X	Parcialmente		No se cumplió	
Califique con una nota entre 1 y 20 /17 /					

4. Puesta a prueba de las hipótesis	
Hipótesis específicas	**Evidencias**
Hipótesis 1. TECNOMAX S.A., con un Sistema de Planeación Estratégica, saneado, depurado y con nuevas estrategias, le permitirá incrementar las ventas y mejorar sus procesos aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.	CAPITULO IV (págs. 127 - 157) Balances e índices financieros Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Diseño de Proyectos Desarrollo de proyectos
Resultado de la puesta a prueba	

Resultado de la puesta a prueba				
Aceptada	X	Negada		.
Califique con una nota entre 1 y 20 / 18 /				

5. Técnicas y Procedimientos utilizados	
Enumere los principales procedimientos y Técnicas utilizadas	
1. Recolección de datos	4. Análisis / Síntesis
2. Entrevistas	5. Diagramación
3. Observación de Campo	6. Diseño
Califique con una nota entre 1 y 10 / 8 /	

6. Conclusiones	**7. Recomendaciones**
Cuáles son los principales aportes para enfrentar los problemas detectados en las conclusiones?	**Cuáles son los principales hallazgos encontrados**
1. Mediante el Análisis del Diagnóstico Situacional se pudo determinar que "TECNOMAX S.A", posee fortalezas importantes como precios competitivos, el mismo que con planteamiento de estrategias adecuadas permitirán abarcar mayor mercado y posicionar a la empresa dentro de la tecnología.	1. Para optimizar el desarrollo de productos es necesario partir de una buena definición y estructuración del proceso, la cual debe incluir la utilización de equipos multifuncionales, un fuerte liderazgo de la Gerencia General y la utilización de herramientas actualizadas es decir definir la estrategia de innovación tecnología se hace especialmente necesario para potenciar la atención a las tecnologías de medio y largo plazo, para la planificación de nuevos productos y procesos, y para enmarcar el desarrollo de las colaboraciones estratégicas.
2. Tomando en cuenta la situación política social en la cual atraviesa el país se ve reflejada en implementar diferentes sistemas estratégicos como el BSC que nos apoya y gestiona los cambios derivados de una filosofía de gestión de calidad total.	2. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización, en el cual el cumplimiento de estos objetivos deber ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a los problemas que
	presente la empresa dando como resultado en mejorar la gestión del negocio y obtener posicionamiento en el mercado tecnológico.
3. A través de encuentas realizadas se conoció las necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales, demostrando como principal necesidad la variedad de productos, es decir stock, suficiente de productos con tiempos establecidos de entrega e instalación de los mismos al momento de realizar pedido; encontrando especialmente a estas dos necesidades como principales debilidades de la empresa por la falta de stock y por demoras en el tiempo de entrega e instalación de las mismas.	3. Las metas a enfocarse deben ser absolutamente realizables en la medida de rendimiento de la empresa ya que debe contar con un Planificación Estratégica donde nos permite conocer con mayor claridad las fortalezas y debilidades de su realidad interna así como las oportunidades y amenazas de su ámbito externo en la cual da como apertura a plantear estrategias que permitan minimizar las amenazas y debilidades y aprovechar a las fortalezas y oportunidades
4. La empresa depende de sus importaciones para poder satisfacer al mercado, por lo que la variación de las Tasas Arancelarias, afectan al costo del producto.	4. Permite que la empres tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro preparado para enfrentar el entorno de las exigencias que son los clientes externos.
Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /	**Califique con una nota entre 1 y 15** / 14 /

8. Consistencia Interna				
Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?	Si	x	No	
Califique con una nota entre 1 y 10 ***/ 8 /***				
NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez)	**/ 8.7 /**			
Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis	Si			
	No	X		

INDICE GENERAL

INDICE DE ANEXOS

INDICE DE TABLAS

INDICE DE GRÁFICOS

“PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD”

“STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY TECNOMAX S. A. BASED ON THE BALANCED SCORE CARD”

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa TECNOMAX S.A., tiene como actividad económica la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, así como, soluciones para la integración, automatización total de residencias y oficinas, seguridad; e, iluminación. El equipo técnico de la Empresa está conformado por ingenieros especializados en electrónica, informática y robótica. Sin embargo, desde su creación viene operando sin ningunos lineamientos o planificación estratégica.

Con este antecedente, T ECNOMAX desarrolló este Plan de Gestión Estratégico con el propósito de plantear estrategias que minimicen sus conflictos que le permita planear sus actividades y mejorar sus ingresos. En el capítulo II se realizó la fundamentación teórica y la caracterización de la Empresa. En el capítulo III se realizó el levantamiento y análisis FODA, encuestas a proveedores y clientes para determinar el nivel de satisfacción con respecto a los servicios que oferta la empresa. En el capítulo IV se elaboró la planeación estratégica en base al modelo del BSC, el cual contempla los aspectos filosóficos de la Empresa misión, visión, valores, objetivos, direccionamiento y estrategias bajo las cuatro perspectivas del modelo BSC con la identificación de proyectos a ejecutarse con proyección financiera.

PALABRAS CLAVES:

PLAN / ESTRATEGIA / CUADRO DE MANDO INTEGRAL / LINEAMIENTOS / FODA / PROYECTOS.

ABSTRACT

TECNOMAX S.A. Enterprises provides audio and video equipment services for houses, commercial establishments and business centers, as well as integration's solutions, total automatization for homes and offices, security; and, illumination. The technical team of this company includes engineers specialized in electronics, informatics and robotic. However, since the creation of this company, it operates without any guidelines or strategic planning.

With this background, TECNOMAX Strategic Plan has been developed in order to design strategies that minimize their conflicts and help them to plan their own activities and increase their income. In the second chapter of this document, it shows the theoric foundamentation and the characterization of the Company. In chapter III, it shows the SWOT Analysis and surveys made to clients and suppliers to determine the satisfaction level of the Company services. In Chapter IV it shows the strategic plan developed based on the BSC model with the philosophical aspects that rules the company, such as: mission, vision, values, objectives, guidelines and strategies, under the four perspectives of the model which includes projects stablished in the financial projects.

KEYWORDS:

PLAN / STRATEGY / BALANCED SCORE CARD /LINEAMENT / SWOT / PROJECTS.

PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

En el año 2004 se creó la empresa TECNOMAX S.A. Se encuentra legalmente constituida y es supervisada por la Superintendencia de Compañías. Su actividad fue ofrecer variedad de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, así como también soluciones para la integración, automatización total de residencias, oficinas, empresas en audio, video, seguridad, iluminación, domótica; sin embargo, cinco años después de su creación, el giro del negocio se diversificó. Tiene como objetivo la perfección y la reproducción de audio y video, agregando el sector de las construcciones nuevas o habitadas.

TECNOMAX S.A., arrienda y cancela como canon mensual el valor de 2 000 USD. También mantiene alianzas con constructoras, con quienes se han realizado convenios de participación. Se ha conformado un Holding con Empresas Especializadas de Seguridad y Tecnología, para brindar soluciones integrales a sus clientes. Se mantienen convenios con personas naturales que actúan como Freelance. Se define una política comercial de referidos.

La actividad de TECNOMAX S.A. fue progresando debido a la calidad de sus productos y servicios, pero el crecimiento financiero no fue a la par. Su ámbito se desenvuelve en la ciudad de Quito. El constante crecimiento de la demanda obligó a TECNOMAX S.A. a ajustar sus distintos procesos, a mejorar y ampliar sus instalaciones, a través de créditos a la banca como capital inicial para atender los requerimientos. Hasta el momento, TECNOMAX S.A. ha operado sin ninguna estructura orgánica funcional y sin aplicar sistemas de planificación, razones por las que los accionistas de TECNOMAX concluyen en la necesidad de implementar un proceso participativo de planificación estratégica que mejore sus procesos administrativos e ingresos.

1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL TEMA

1.2.1. IMPORTANCIA

La planificación de mediano y largo plazo está integrada por la planificación estratégica, técnica y financiera, esto quiere decir que se propone una visión de futuro que plantea acciones que motiven a todos los actores sociales a sumar voluntades y esfuerzos que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Además cabe indicar que la Planificación Estratégica apunta a brindar a la más alta dirección de la empresa una definición básica de la proyección empresarial, las expectativas futuras y las metas a cumplir que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el proceso. En esta etapa las cifras solo se utilizan para contribuir a definir dichos objetivos, el énfasis es puesto en delinear las estrategias básicas.

Finalmente la planificación estratégica se muestra como una buena herramienta para enfrentarse a los constantes cambios que impone el paradigma de la complejidad empresarial, por lo tanto la planificación parte de la administración logrando promover acciones que hagan posible que los recursos de una empresa, contribuyan de la mejor manera al logro de objetivos de la misma y la importancia para la toma de decisiones.

1.2.2. JUSTIFICACION

La Planificación Estratégica es un plan sistémico e integrador, que formará parte de la implementación de la empresa TECNOMAX S.A., tomando como referencia la misión, visión objetivos, productos a comercializar, metas a cumplir, es decir, todo el proceso que permitirá establecerse dentro del mercado y ser la mejor empresa.

Considerando lo antes expuesto, es necesario que TECNOMAX disponga de un proceso interactivo de planificación estratégica que le permita:

- Determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas del entorno externo para conocer las características de sus clientes actuales y potenciales y sus prioridades. Realizar un estudio comparativo del estado del arte de la tecnología mundial frente a la tecnología que dispone TECNOMAX en relación al desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware) así como los procesos (software). Factores competitivos todos los determinados por la competencia, los productos de los proveedores y posibles oportunidades de alianzas

estratégicas. Es importante revisar el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per capital, inversión per capital disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional. Estudiar las condiciones demográficas, sociales que afecta el modo de vivir de la gente y culturales de la sociedad donde se desenvuelve TECNOMAX, y otros agentes que afecten la determinación de los objetivos de la empresa.

Determinar las fortalezas y debilidades internas de TECNOMAX, para conocer la capacidad directiva, proceso administrativo. Aspectos competitivos, área comercial, calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente. Capacidad del Talento humano, niveles académicos, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, niveles de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertenencia.

1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

TECNOMAX S.A. maneja sus operaciones sin ningún tipo de planificación ni lineamientos estratégicos, salvo la visión de su Gerente en cuanto al negocio, lo que podría llevar a esta empresa a no alcanzar los resultados deseados.

Además la falta de controles e indicadores de gestión adecuados en los procesos, no les permitirá medir el desempeño de sus áreas para tomar decisiones acertadas.

Por esta razón es preciso desarrollar un Plan de Gestión Estratégica que minimice los conflictos que esta empresa pueda tener y permita planear sus actividades de manera adecuada, garantizando de esta manera un crecimiento sostenible de TECNOMAX S.A.

1.3.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ La Empresa TECNOMAX S.A., sin un análisis ambiental, no logra identificar los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas que hoy influyen en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

- ✓ TECNOMAX S.A., sin el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos, no obtiene directrices importantes para las decisiones de los ejecutivos y para iniciativas destinadas al incremento de la eficiencia de la empresa y a la evaluación de su rendimiento.

- ✓ Con la ejecución del modelo de los cinco etapas tales como: Administración del cambio, Administración de la estructura, Administración de la cultura, Elección de un enfoque apropiado para la ejecución de la estrategia y Evaluación de las habilidades para la ejecución, se estima anular la resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa.

- ✓ Aplicando el proceso de seguimiento, evaluación y mejoramiento de diversas clases de actividades, medir resultados, comprobar los resultados, este permitirá a los ejecutivos de TECNOMAX S.A., tomar decisiones si los resultados no alcanzan los objetivos esperados y planificados.

1.4. DELIMITACION

1.4.1. DELIMITACION ESPACIAL

El Plan Estratégico de TECNOMAX S.A., se realizará en la Ciudad de Quito.

1.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio a realizarse se desarrollará en base a la información de los años 2008-2010 y con proyección de la planificación 2011-2015.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Gestión Estratégico para la empresa TECNOMAX S.A., utilizando la herramienta de gestión el Balanced Scored Card,

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar la caracterización de la empresa TECNOMAX S.A., para determinar los lineamientos básicos que contribuyan al cumplimiento de objetivos, valores y metas basándose en la fundamentación teórica de la planeación estratégica.

2. Realizar un diagnóstico situacional externo e interno de la empresa para perfeccionar sus fortalezas aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la

organización, analizando el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores de "TECNOMAX SA.", con el propósito de definir estrategias de mejoramiento e innovación.

3. Elaborar la planeación estratégica en base al modelo del Balanced Score Card, definiendo perfiles de proyectos estratégicos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo con proyección financiera que permita identificar la factibilidad de los proyectos a ejecutarse.

1.6. HIPOTESIS

1.6.1. HIPOTESIS GENERAL

Un Plan de Gestión Estratégico para la empresa TECNOMAX S.A., utilizando la herramienta de Balanced Score Card, permitirá orientar a la Empresa hacia oportunidades económicas, precisando su misión y visión, definiendo sus objetivos, elaborando sus estrategias de desarrollo y manteniendo una estructura racional en su paquete de productos.

1.6.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- El desarrollar la caracterización de Empresa TECNOMAX S.A., permitirá determinar falencias y lineamientos básicos que contribuirán a la construcción del Plan de Gestión Estratégico.

- El realizar el diagnóstico externo e interno de la empresa TECNOMAX S.A, permitirá identificar sus fortalezas aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades, así como también, se determinará el nivel de satisfacción de los clientes y proveedores de la Empresa para definir estrategias de mejoramiento e innovación.

- El disponer de un Plan de Gestión Estratégico que contemple, una nueva, misión, visión, objetivos y estrategias para mantener una estructura racional de la cartera de sus productos, constituye una herramienta fundamental para la empresa TECNOMAX S.A.

1.7. METODOLOGIA

1.7.1. TIPO DE INVESTIGACION

1.7.1.1. DESCRIPTIVO

El estudio de casos es intenso y longitudinal, Analiza detalladamente un solo caso o un número limitado de casos típicos. El estudio de casos puede referirse a un individuo, un grupo o una institución. El análisis es detallado y completo, tomando en cuenta cambios, desarrollo o crecimiento en el ciclo vital del caso que se investiga.

El estudio que se realizará también es explicativo, el mismo que permitirá identificar y analizar los factores que inciden en la desorganización y por tanto, buscar alternativas de solución. Cito textualmente una definición del estudio explicativo:

"…El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables…"

1.7.2. METODO DE LA INVESTIGACION

1.7.2.1. CIENTIFICO

Consiste en la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los procedimientos de que se hace uso en la investigación científica para obtener la extensión de nuestros conocimientos.
Se comprende como el conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social.

1.7.2.2. INDUCCION

Este método permitirá analizar los parámetros de la observación de casos particulares referentes al porqué en casos potenciales clientes no toman la decisión de adquirir los equipos de audio aún estando en la condiciones de cubrir sus costos, para de esta forma llegar a conclusiones generales que nos permita proponer alternativas de solución a este problema. A continuación cito una definición de método inductivo:

"En términos generales, el método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir,

aquel que, partiendo casos particulares, permite llegar a conclusiones generales”

1.7.2.3. ANALISIS

Para realizar el análisis se requiere observar, ordenar y examinar la documentación existente en la empresa TECNOMAX S.A. A continuación se cita una acepción de análisis:

“El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. … Analizar un objeto según Marx Hermann, es “Observar sus características a través de una descomposición de las partes que integran su estructura”

1.7.3. VARIABLES E INDICADORES

AMBITOS	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
Perspectiva Financiero	TIR	# Precio óptimo esperado	C= Rentabilidad esperada / inversión
Perspectiva Cliente	Clientes	# Clientes satisfechos	C = Cliente / Cliente satisfechos 12 meses x 100
Procesos Internos	Número de procesos	# procesos internos	Procesos / Procesos mejorados 12 meses x 100
Formación y Crecimiento	Capacitación	#Capacitaciones programadas al Recursos Humano	Capacitaciones programadas / Capacitaciones recibidas 12 meses x 100

1.8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.8.1. MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".[1]
“La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los

[1] Sallenave (1991)

planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente".[2]

La gestión estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema o posible problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, las cuales son:

- ✓ Evaluación
- ✓ Procesamiento mental de la información
- ✓ Intervención
- ✓ Seguimiento.

EL ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

- ✓ **MACRO-AMBIENTE:** Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. Entre ellos están los factores políticos - legales, sociales, demográficos, culturales, ambientales, económicos, tecnológicos, entre otros.[3]

  - ➢ **FACTORES ECONÓMICOS:** Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.

  - ➢ **FACTOR POLÍTICO – LEGAL:** Los gobiernos locales y extranjeros son los

[2] Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma
[3] http://www.salonhogar.com/materias/administracion/macroambiente.htm

principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, estos factores representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.[4]

- **FACTORES DEMOGRÁFICOS:** Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, género, etc.

- **FACTORES CULTURALES, SOCIALES:** Los cambios sociales, y culturales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, y clientes; las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, impresionan y desafían a las empresas.

- **FACTORES TECNOLÓGICO:** Comprende las técnicas, sistemas, innovaciones y el conocimiento organizado sobre todas las cosas. Su influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

  Microambiente: Tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

[4] DAVID Fred, "Administración Estratégica", Pág. 87

EL ANÁLISIS INTERNO

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

- ✓ **FODA**

"Bajo este plan se enfocan los entornos controlables y no controlables de una Unidad de Negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no controlables que pueden impactar significativamente a la empresa, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. DOFA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

En las posiciones medias, entre Oportunidad vs. Amenaza y Fortaleza vs. Debilidad, DOFA, y algunas matrices de este tipo, tienen áreas de incertidumbre que obstaculizan la decisión estratégica porque generan un delicado conflicto decisorio, que resulta crítico porque es de opciones divergentes". [5]

Grafico No. 1: Planeación Estratégica

Fuente y Elaboración: http://primerosmediossalesianospm.blogspot.com/2008/07/anlisis-estratgico-del-equipo-matriz.html

[5] http://bp2.blogger.com/_RVQubeeAu9o/SHPTionP0OI/AAAAAAAAACk/y8skuCFOgYk/s1600-h/foda.jpg

MATRICES

- ✓ **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

- ✓ **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

- ✓ **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- ✓ **Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.

- ✓ **Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis"[6].

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

"El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas.

El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

a) La Estrategia Corporativa,
b) La Estrategia de Mercadeo y
c) La Estrategia Operativa o de Competitividad".[7]

---

[6] SALAZAR Francis, (2007); "Gestión Estratégica de Negocios" ; Página: 63
[7] http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf

FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales: Misión, Visión y Valores. El cumplimiento de los objetivos de la organización hará posible el logro de los tres elementos. El resultado es el fortalecimiento o la generación de una o varias ventajas competitivas.

✓ MISIÓN

La misión describe el propósito de la empresa, esto es su razón de ser. Además se determina en que negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, como se administrará y cómo crecerá la compañía.[8]

Para ello es necesario formular 5 preguntas básicas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización?
2. ¿Para qué lo hace?
3. ¿Por qué la organización hace lo que hace?
4. ¿Cómo lo hace la organización?
5. ¿Para quién hará la organización lo que hace?

✓ VISIÓN

La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: "Nos dice a donde queremos llegar". Es decir, es la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos años. Se centra en los fines no en los medios.[9] La visión es más que un plan a futuro, ya que incorpora la creencia de que es posible influir y cambiar aspectos del porvenir con las decisiones del presente para llegar al ideal soñado.

✓ VALORES

Los valores son todo lo útil, deseable o admirable, para una persona, familia, grupo, organización. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran y se desarrollan en un entorno.

MAPA ESTRATÉGICO

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El

[8] ACEVES, Victor Daniel, "Dirección estratégica", pág. 98
[9] ACEVES, Victor Daniel, "Dirección estratégica", pág. 101

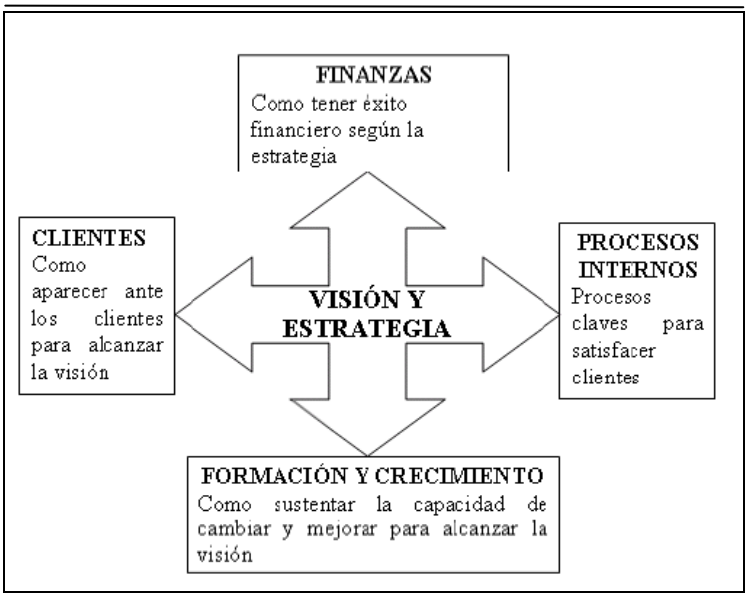
mapa estratégico es una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.[10]

Los mapas estratégicos son el complemento ideal para el Balanced Score card.

BALANCED SCORE CARD

"El BSC es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa"[11].

Gráfico No. 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced SCORE CARD as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

✓ **PERSPECTIVA FINANCIERA**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma.

El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que

[10] KAPLAN, Robert; NORTON, David; "Mapas Estratégicos

[11] http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml

aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Índice de rendimiento del capital invertido.

✓ **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

✓ **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

✓ **PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.

En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

Cada perspectiva cuenta con:

- ✓ Objetivos
- ✓ Medidas
- ✓ Metas

- ✓ Iniciativas

INDICADORES DE GESTIÓN

"Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente"[12].

Gráfico No. 3: Indicadores de Gestión

Fuente: www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml

PROYECTO

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana. [13]

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos o también conocido como flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- **PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.** El ser rentable no significa necesariamente poseer

[12]http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml
[13] BACA, Gabriel; "Evaluación de proyectos"; Pág. 2

liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.

- **PARA ANALIZAR LA VIABILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:** los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

- **VALOR NETO PRESENTE (VPN):** Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

- **TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR):** Es la tasa de descuento por el cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

- **BENEFICIO/COSTO:** La relación beneficio costo sirve como medio para determinar el número de unidades ganadas por cada unidad invertida en el proyecto.

RAZONES FINANCIERAS

Los cuatro tipos básicos de razones financieras son:

1. **RAZONES DE LIQUIDEZ:** Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre ellas figuran: Tasa circulante, Prueba ácida.

2. **TASAS DE APALANCAMIENTO:** Mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda. Están incluidas: Razón de deuda total a activo total, número de veces que se gana el interés.

3. **TASAS DE ACTIVIDAD:** Mide la efectividad de la actividad empresarial. Entre ellas se encuentran: Rotación de inventarios, Rotación de activo total.

4. **TASAS DE RENTABILIDAD:** La rentabilidad es resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. La tasa de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa.

1.8.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se desarrolla algunos conceptos básicos contables que son necesarios para entender el presente análisis:

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

FORTALEZAS:

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

DEBILIDADES:

Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

OPORTUNIDADES:

Son los eventos hechos, o tendencias en el entorno de una organización que podrán facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta.

AMENAZAS:

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limita o dificultan su desarrollo operativo.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la visa de una organización. Define lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

MISION:

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa. La definición del negocio en todas sus dimensiones.

VISIÓN:

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que se empresa o áreas esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedoras y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos sus miembros de la organización.

OBJETIVOS GLOBALES:

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

Son un número limitado de área estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

ACCION ESTRATEGICA:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así obtener los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

PLAN OPERATIVO:

Son las tareas que debe realizar casa unidad o áreas para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

CONTROL ESTRATÉGICO:

Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben, proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

AMENAZAS

Factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.

CRONOGRAMA

Programa de actividades proyectadas en un determinado periodo tiempo que determina la duración de cierta actividad.

DIAGNÓSTICO

Análisis situacional de una empresa, con el fin de conocer, analizar e interpretar su desempeño.

DEBILIDADES

Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la

situación.

EFECTIVIDAD

Es una característica de éxito de un proceso o de un proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

EFICACIA

Cumplimiento de los objetivos planteados en un determinado proyecto o trabajo.

EFICIENCIA

Logro de objetivos al menor costo y en un menor tiempo que el determinado.

ESTRATEGIAS

Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.

FORTALEZAS

Principales factores positivos que tiene la empresa.

INFLACIÓN

Se refiere al aumento de los precios de los bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores.

MISIÓN

Constituye la razón de ser de las organizaciones.

OPORTUNIDADES

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo.

OBJETIVOS

Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

POLÍTICAS

Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

PROCEDIMIENTOS

Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.

PROCESO

Conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sistema gerencial donde se determina el camino a seguir para el cumplimiento de las metas, misión y visión empresariales determinadas según el estudio del Macro ambiente y Microambiente.

PRODUCTIVIDAD

Es el resultado del manejo eficiente de los procesos que se siguen para obtener un bien o un servicio.

PROYECTO

Actividades determinadas con el fin de cumplir objetivos en un periodo de tiempo.

RIESGO

Es una probable perdida al cual están sometidos los recursos que se invierten para determinados proyectos dependiendo de las situaciones actuales a los que son sometidos.

SEGUIMIENTO

Control continúo del desarrollo de una investigación o proyecto asegurándose que se está cumpliendo de acuerdo a planteado

SOSTENIBILIDAD

Constante cumplimiento de objetivos que determinan la estabilidad y rentabilidad de más empresas.

VISIÓN

Es la proyección que tienen los directivos de su empresa, lo que espera a futuro que sea.

VIABILIDAD

Una investigación o un proyecto son viables siempre y cuando se obtenga beneficios por el desarrollo del mismo.

1.9 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
PROCESO PARA LA ELABORACION DE LA TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIEROS EN FINANZAS										
Objetivo: PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD.										
DESARROLLO DE LA TESIS	ACTIVIDADES	PERIODOS - MESES								
		MES 1 Y 2	MES 3 Y 4	MES 5 Y 6	MES 7 Y 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
CAPITULO I PLAN DE TESIS	PLAN DE TESIS									
CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNOMAX, BASANDOSE EN LA FUNDAMENTACION TEORICA.	DESARROLLO DE L A CARACTERIZACION DE LA EMPRESA TECNOMAX.									
CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL EXTERNO E INTERNO.	DIAGNOSTICO, TALLERES CON LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA TECNOMAX									
CAPITULO VI PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A. CON PROYECCION FINANCIERA.	MODELO BALANCED SCORE CARD									
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	ANALISIS GENERAL									
INFORME CONCLUSION DE TESIS(DIRECTOR)	INFORME A CARGO DEL DIRECTOR DE TESIS									
EDISION DE LA TESIS	ARREGLOS E IMPRESIONES									
INFORME DE PROFESORES TRIBUNAL CALIFICADOR	A CARGO DEL TRIBUNAL									
GRADO, DEFENSA ORAL SEGÚN CALENDARIO	COORDINACION ENTRE LOS TESISTAS Y LA UNIVERSIDAD									

PLAN DE TESIS ANALITICO

PLAN DE GESTION ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNOMAX S.A. BASADA EN EL BALANCED SCORE CARD

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1. Generalidades
    - 1.1. Antecedentes
    - 1.2. Importancia y Justificación
        - 1.2.1. Importancia
        - 1.2.2. Justificación
    - 1.3. Identificación del Problema
        - 1.3.1. Sistematización del Problema
    - 1.4. Delimitación
        - 1.4.1. Delimitación Espacial
        - 1.4.2. Delimitación Temporal
    - 1.5. Objetivos
        - 1.5.1. Objetivo General
        - 1.5.2. Objetivos Específicos
    - 1.6. Hipótesis
        - 1.6.1. Hipótesis General
        - 1.6.2. Hipótesis Específicas
    - 1.7. Metodología
        - 1.7.1. Tipo de Investigación
            - 1.7.1.1. Descriptivo
        - 1.7.2. Método de la Investigación
            - 1.7.2.1. Científico
            - 1.7.2.2. Inducción
            - 1.7.2.3. Análisis
        - 1.7.3. Variables e Indicadores
    - 1.8. Marco Teórico y Conceptual
        - 1.8.1. Marco Teórico
        - 1.8.2. Marco Conceptual
    - 1.9. Cronograma de Actividades

CAPITULO II

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A, BASANDOSE EN LA FUNDAMENTACION TEORIA.

2. Fundamentación Teórica
   - 2.1. Introducción a la Planificación Estratégica en base al Balanced Score Card
   - 2.2. Naturaleza de la Administración Estratégica
   - 2.3. Roles en la Administración Estratégica
   - 2.4. Ventajas de la Administración Estratégica
   - 2.5. Proceso de la Administración Estratégica
     - 2.5.1. Formulación de la Estrategia
     - 2.5.2. Implementación de la Estrategia
   - 2.6. La Organización
     - 2.6.1. Tipos de Organización
     - 2.6.2. Principios de la Organización
   - 2.7. La Empresa
     - 2.7.1. Estructuras de las Empresas
   - 2.8. Las Empresas en el Ecuador con sistemas de Planificación Estratégica
   - 2.9. Los Procesos
     - 2.9.1. Que es un Proceso
     - 2.9.2. Estructura del Proceso
       - 2.9.2.1. Modelo de Estructura Procesos de Morrison, Ross y Kemp
   - 2.10. Planificación Estratégica
     - 2.10.1. Proceso de Planificación Estratégica
   - 2.11. Metodología Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
     - 2.11.1. Objetivo FODA
   - 2.12. Matriz de Priorización
     - 2.12.1. Procedimiento
   - 2.13. Mapa Estratégico
   - 2.14. Balanced Score Card
     - 2.14.1. Cuadro de Manto Integral
     - 2.14.2. Beneficios del Balanced Score Card
   - 2.15. Dirección Estratégica
   - 2.16. Los Objetivos
     - 2.16.1. Definición e importancia de los objetivos
     - 2.16.2. Tipos de Objetivos

CAPITULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL EXTERNO E INTERNO

3. Diagnóstico Situacional
   - 3.1. Análisis Externo
     - 3.1.1. Macro ambiente
       - 3.1.1.1. Factores Económicos
       - 3.1.1.2. Factores Políticos – Legales
       - 3.1.1.3. Factores Socio – Cultural
       - 3.1.1.4. Factores Tecnológicos
     - 3.1.2. Micro ambiente
       - 3.1.2.1. Proveedores
       - 3.1.2.2. Clientes
   - 3.2. Análisis Interno
     - 3.2.1. Capacidad Administrativa
     - 3.2.2. Capacidad Financiera
     - 3.2.3. Capacidad Tecnológica
     - 3.2.4. Capacidad del Talento Humano
     - 3.2.5. Capacidad de Comercialización
   - 3.3. Análisis FODA
     - 3.3.1. Matrices
       - 3.3.1.1. Matriz Resumen
       - 3.3.1.2. Matriz de Impacto Interna
       - 3.3.1.3. Matriz de Impacto Externa
       - 3.3.1.4. Matriz de Aprovechabilidad
       - 3.3.1.5. Matriz de Vulnerabilidad
       - 3.3.1.6. Hoja de Trabajo

CAPITULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A., CON PROYECCION FINANCIERA.

4. Planeación Estratégica en la Empresa TECNOMAX
   - 4.1. Definición del Negocio
   - 4.2. Filosofía Corporativa
     - 4.2.1. Matriz Axiológica
       - 4.2.1.1. Principios
       - 4.2.1.2. Valores
   - 4.3. Visión
     - 4.3.1. ADN Visión
   - 4.4. Propuestas de valor por Perspectivas
     - 4.4.1. Perspectiva Financiera
     - 4.4.2. Perspectiva del Cliente
     - 4.4.3. Perspectiva de Procesos Internos
     - 4.4.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
   - 4.5. Objetivos
     - 4.5.1. Objetivos Corporativos
       - 4.5.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera
       - 4.5.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente
       - 4.5.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos Internos
       - 4.5.1.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
     - 4.5.2. Priorización de Objetivos
   - 4.6. Mapa Estratégico por Perspectivas
   - 4.7. Mapa Estratégico Institucional
   - 4.8. Cuadro de Mando Integral (BSC)
     - 4.8.1. Definición del Cuadro de Mando Integral (BSC)
     - 4.8.2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral
     - 4.8.3. Definición de Indicadores KPI´s
       - 4.8.3.1. Indicadores Perspectiva Financiera
       - 4.8.3.2. Indicadores Perspectiva del Cliente
       - 4.8.3.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos
       - 4.8.3.4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
     - 4.8.4. Cuadro de Mando Integral
   - 4.9. Proyectos

CAPITULO II

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A, BASANDOSE EN LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN BASE AL BALANCED SCORE CARD

Todas las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

Por lo tanto se detallan los pasos clave para desarrollar el plan estratégico:

- Establecer las definiciones de misión, visión y valores.
- Realizar un análisis externo del entorno general.
- Analizar el entorno sectorial: las 5 fuerzas competitivas de Porter.
- Elaborar el análisis interno
- Trazar la matriz FODA.
- Identificar y seleccionar los retos estratégicos

Además es importante mencionar que la planificación estratégica en las empresas debe constituirse como paso previo para la elaboración del plan de negocio (business plan), normalmente con el mismo horizonte temporal de 2 a 5 años a partir del cual se desarrollará el presupuesto anual y los planes operativos.

Por tanto, los procesos de presupuestación y planificación deberán estar conectados coherentemente con la estrategia y su articulación se realizará a través del balanced score card.

De esta manera, el presupuesto tendrá su origen en la estrategia y no al revés. Dado que la estrategia se alimenta de un proceso dinámico en continuo cambio, el proceso presupuestario deberá dotar los recursos necesarios para alinearse con los nuevos objetivos estratégicos.

Teniendo como resultado de la planificación estratégica es facilitar a las organizaciones en conocimientos y técnicas de probada eficacia para que sea la organización la que diseñe y seleccione sus desafíos estratégicos, los medios prácticos para la aplicación de la estrategia, actuar

como agentes independientes en su definición, minimizar riesgos favoreciendo la adopción de factores clave de éxito, velar por el seguimiento y control en su implementación.

Finalmente, se puede indicar que el proceso de planificación estratégica debe ser abordado en toda su extensión, incluyendo su implementación, en todas aquellas compañías que quieran obtener ventajas competitivas fruto de su posicionamiento en el medio y largo plazo.

En la actual dinámica del mercado prescindir de un análisis pormenorizado de los factores que afectan y afectarán a la visión de la organización pueden ser determinantes para su futura competitividad.[14]

2.2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

"Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, como ejemplo tenemos los Ejércitos Griegos y Romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson.
Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde hace mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

Por lo tanto, se ha venido desarrollando teorías que se enfocan en perspectivas que le sirven a las personas a explicar en el mundo. En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables."[15]

2.3. ROLES EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

"Los administradores del siguiente milenio deberán realizar una serie de funciones, y roles así como desarrollar habilidades que les permitan trabajar eficientemente, ser innovadores y ampliar sus miras en un entorno inmediato que trasciende fronteras y los integra a una comunidad económica mucho más vasta.
El siguiente esquema integra los aspectos clave que forman parte de la vida diaria de un administrador: algunas de las habilidades que requerirá para el éxito de sus actividades, los roles que deberá desempeñar y algunas de las labores administrativas que lo llevarán a participar de

[14] http://www.plan-estrategico.com/contacto-consultor.html
[15] STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT JR. Daniel, ADMINISTRACION

manera activa dentro de su grupo de trabajo."[16]

Gráfico No. 4: El Perfil del Administrador

"Conforme la sociedad se va haciendo más compleja y dinámica, las organizaciones necesitan considerar y tomar en cuenta los factores del medio ambiente, tanto al momento de realizar sus planes, como durante el proceso de toma de decisiones.

Con respecto al papel de las organizaciones en las relaciones que establecen con el medio ambiente existen diferentes puntos de vista:

1. El enfoque de la ecología de la población o selección natural utiliza analogías biológicas para hacer ver que las organizaciones están principalmente determinadas por fuerzas ambientales incontrolables y, por lo tanto, los administradores tienen opciones limitadas y desempeñan funciones relativamente pasivas.

2. La perspectiva de administración estratégica propone que los administradores son los elementos centrales en el cambio organizacional, ya que ellos señalan el curso de acción que debe seguir la empresa y tienen un papel activo en asegurar una buena alineación estratégica entre la organización y su medio. Precisamente la alineación entre la organización y su entorno contempla las siguientes funciones.

- Analizar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo.
- Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- Organizar las estructuras y los procesos internos para responder de manera efectiva a los

[16] HELLRIEGEL Don, SLOCUM John W. (1998) "Administració", Séptima Edición, México International, Thomson Editores

cambios del entorno.

- Llevar a cabo actividades de control para asegurar el logro de las metas

Así, de acuerdo con la perspectiva de la administración estratégica, los administradores deben anticiparse a los futuros cambios del ambiente y desarrollar sistemas adaptables e innovadores para enfrentar cualquier contingencia."[17]

"Por otro lado, a fin de comprobar la perspectiva estratégica de la organización, existen algunos estudios que han medido la relación entre la administración estratégica y el desempeño de las organizaciones teniendo resultados positivos, uno de los cuales fue el estudio que comparó empresas manufactureras que utilizaron el enfoque de administración estratégica con aquéllas que no lo utilizaron y cuyos resultados mostraron que, en el primer caso, se obtuvo una predicción más precisa de las acciones estratégicas en relación con varios criterios financieros; otro estudio fue realizado en 101 pequeñas empresas y en ellas se encontró que la planeación estratégica tuvo un impacto favorable en su desempeño."[18]

"Asimismo, de acuerdo con los estudios de Miles y Snow, se pueden describir cuatro tipos de organizaciones que tienen su propia estrategia para responder al medio y donde hay consistencia entre la estrategia desarrollada, la estructura interna y los procesos de organización. Éstos son:

- **Defensores:** organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

- **Exploradores:** organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

- **Analizadores:** estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

- **Respondientes:** organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de

[17] HITT, Michael; IRELAND, Duane; and HOSKISSON, Robert (1998), Strategic Management, South- Western College Publishing, USA, pp. 5,6. WRIGHT, Peter; PRINGLE, Charles; and KROLL, Mark (1992), Op. Cit., p. 4.
[18] BYARS,Lloyd; RUE, Leslie; and ZAHARA, Shaker (1996), Op. Cit., pp. 23-24

cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Por tanto, uno de los beneficios más importantes de la administración estratégica para la empresa es que le proporciona consistencia en la acción, ya que todas las unidades organizacionales trabajan en función de los mismos objetivos y ponen en práctica estrategias genéricas y específicas."[19]

2.4. VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

"Desde siempre el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda de que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso y no en la decisión o documento que resulten.

Los beneficios de la administración estratégica se pueden dividir de la siguiente manera:

- **Beneficios Financieros**: Una serie de investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

- **Beneficios no Financieros**: Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece beneficios tangibles, por ejemplo: una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias de los externos, etc. "[20]

"Greenley señala que la administración estratégica produce los siguientes beneficios:

1. Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias de cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos."[21]

---

[19] KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), Op. Cit., pp. 152-153.

[20] Noguera Román José "Los beneficios de un enfoque estratégico en la Administración" "Entorno-Empresarial.Com". Publicado en Agosto del 2007 - http://www.entorno-empresarial.com/?ed=67&pag=articulos&aid=1226
Consultado el 22 de Septiembre de 2011

[21] Greenley (2006)

"Las estrategias innovadoras pueden ser la clave para un mejor desempeño a largo plazo. La historia de los negocios muestra que las empresas con un elevado desempeño a menudo inician y guían, no sólo reaccionan y se defienden. Inician ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales y asegurar una ventaja competitiva; después utilizan su ventaja de mercado para lograr un desempeño financiero superior. La búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una empresa hacia una posición de liderazgo, allanando el camino para que sus productos y servicios se conviertan en estándar de la industria.
Las empresas de un logro elevado, casi siempre, son producto de una administración astuta y activa, más que resultado de coyunturas afortunadas o de una prolongada buena suerte."[22]

2.5. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

A. Formulación de la estrategia
B. Implementación de la estrategia y
C. Evaluación de la estrategia

2.5.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

[22]http://bp2.blogger.com/_RVQubeeAu9o/SHPTionP0OI/AAAAAAAAACk/y8skuCFOgYk/s1600-h/foda.jpg

- **Formulación de las Metas**

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

- **Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia**

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

- **Análisis del Ambiente**

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.
La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

✓ **El Análisis Externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Macro-ambiente: Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. Entre ellos están los factores políticos - legales, sociales, demográficos, culturales, ambientales, económicos, tecnológicos, entre otros.

- **Factores Económicos:** Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.

- **Factor Político – Legal:** Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, estos factores representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

- **Factores Demográficos:** Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, etc.

- **Factores Culturales, Sociales:** Los cambios sociales, y culturales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, y clientes; las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, impresionan y desafían a las empresas.

- **Factores Tecnológico:** Comprende las técnicas, sistemas, innovaciones y el conocimiento organizado sobre todas las cosas. Su influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

Microambiente: Tiene cinco componentes:
En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia.

El segundo componente son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros).

El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales.
El cuarto componente son los competidores de la empresa.

El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

El Análisis Interno

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión."[23]

- **Toma de Decisiones Estratégicas**

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de **f**ortalezas, **o**portunidades, **d**ebilidades y **a**menazas normalmente se conoce como análisis **FODA.**

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

- **Identificación de Alternativas Estratégicas**

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

- **Evaluación de Opciones Estratégicas**

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

[23] http://www.salonhogar.com/materias/administracion/macroambiente.htm

3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisoria de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

- **Selección de Alternativas Estratégicas**

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

2.5.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Diseño de una Estructura Organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en

subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistema de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos.

Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas.

Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

2.6. LA ORGANIZACIÓN

"Organizar es una actividad fundamental de la administración. Es reunir y disponer de todos los recursos necesarios, incluso personas, de modo que el trabajo a realizar se cumpla satisfactoriamente.

La meta de la organización es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficacia. Una organización eficaz da las respuestas a estos interrogantes, la organización penetra en toda la actividad humana, en virtud de la sujeción del individuo a la sociedad.

También podemos decir que organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departa mentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo.

Los organigramas son las representaciones graficas de las estructuras de la empresa. Departa mentalizar es agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que permita la especialización de los responsables.

2.6.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

La administración se dio cuenta de que la llamada organización informal era valiosa para aligerar el flujo de información y coordinar las actividades de la organización. Las organizaciones informales dan testimonio de la ingenuidad de las personas para realizar su trabajo y de su deseo de trabajar en una maraña compleja de relaciones.

2.6.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Muchos de estos principios fueron generados por Farol. Los mismos aunque ya se explicaron en forma general, se abordan ahora para fines de organización del trabajo, son los siguientes:

1.- Principio de división del trabajo
2.- Principio de Autoridad y Responsabilidad

3.- Principio de Primacía de la Autoridad Lineal sobre la Asesora
4.- Principio de Primacía de Autoridad Normativa
5.- Principio de Delegación
6.- Principio de Unidad de Mando
7.- Principio de Jerarquía o Cadena de Mando
8.- Principio de Tramo de Control
9.- Principio de Equidad en Carga de Trabajo

PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto para producir más y mejor. Las empresas desean que sus miembros estén abiertos a más conocimientos de lo que exige un puesto o una función.

PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad y responsabilidad implica aspectos formales o legales técnico y morales. Lo formal se refiere a una definición clara de la responsabilidad del ocupante de un puesto y su autoridad para tomar decisiones.

La autoridad técnica tiene que ver con la capacidad y la capacitación en el trabajo, la autoridad moral hace referencia al ejemplo que debe dar el que ostenta un puesto. La verdadera autoridad es moral y psicológica, lo cual se conoce como liderazgo.

PRINCIPIO DE PRIMACÍA DE LA AUTORIDAD LINEAL SOBRE LA ASESORA

Es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal y normativa, el principio es que aquel que detenta la autoridad de línea es quien decide, por tener la responsabilidad.

PRINCIPIO DE PRIMACÍA DE AUTORIDAD NORMATIVA

La autoridad normativa es aquella encargada de generar las normas de operación.

PRINCIPIO DE DELEGACIÓN

Es la que permite que sus dirigidos hagan las cosas y tomen decisiones libremente, aunque cualquier error que cometan lo involucra a él.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad, la cual puede ser una persona. Esto quiere decir que el individuo no trabaje en equipo y tampoco se integre a sus compañeros para resolver los problemas.

PRINCIPIO DE JERARQUÍA O CADENA DE MANDO

Toda organización humana requiere de una jerarquía o de lo que es un sistema de niveles de mando, para funcionar. Esto no quiere decir que dentro de la empresa no deba haber niveles de autoridad.

PRINCIPIO DE TRAMO DE CONTROL

Este principio se requiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona, entre más personas dependan de una, menos control ejerce y se complica la comunicación entre los miembros.

PRINCIPIO DE EQUIDAD EN CARGA DE TRABAJO

El trabajo de administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de tal forma que todos los miembros de su equipo tengan, de acuerdo con sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se le lleven a cabo dentro de una jornada de labores normal."[24]

2.7. LA EMPRESA

Según expertos en la materia:

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.[25]"

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado."

Para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen"[26].

---

[24] Principio de Administración, G.R. Ferry, Editorial El Ateneo Buenos Aires, 6ta. Edición.
Introducción a la administración, Enfoque de Sistemas, RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, Tercera Edición, 2000 México
[25] Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.
[26] Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad."[27]
Por lo tanto podemos decir que:

"La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).
Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entono los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital.

Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa está en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

[27] Generar Beneficios, de Lair Ribeiro, Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, ésta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas. De esta forma, se produce una clara separación entre la propiedad y la gestión efectiva de la empresa.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social."[28]

2.7.1. ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

"Por lo general se distinguen cuatro modelos de estructura para empresa:

- ✓ Estructura jerárquica
- ✓ Estructura funcional
- ✓ Estructura Staff and line
- ✓ Estructura por objetivo

ESTRUCTURA JERÁRQUICA:

El jefe tiene autoridad sobre los subordinados. Esto garantiza la eficacia de la gestión por que asegura la autoridad de mando y evita la confusión de responsabilidades. Es el principio de la unidad de dirección.

ESTRUCTURA FUNCIONAL:

En este tipo de estructura la unidad de mando se rompe, a un nivel dado, cada persona que interviene puede recibir mandos de distintas autoridades; cada una de las cuales asume una función diferente. Este tipo de estructura da lugar a problemas de coordinación. Es el principio de especialización de tareas.

ESTRUCTURA STAFF AND LINE:

[28] Stephen P. ROBBINS, Mary COULTER, ADMINISTRACIÓN. QUINTA EDICIÓN, Pearson Prentice Hall

A los responsables operacionales, que tienen autoridad sobre sus subordinados, se les da unas células de estado mayor, el Staff. Estas células están compuestas por expertos que podrán proponer y sugerir, pero no deciden ni conducen ninguna operación. Es el principio de las dos líneas, que trata de conjugar las ventajas de la autoridad jerárquica y de la competencia funcional.

ESTRUCTURA POR OBJETIVOS:

Es una estructura descentralizada por departamentos autónomos. Los jefes de estos departamentos negocian los objetivos y asumen la responsabilidad por los resultados. Es el principio de la dirección por objetivos, la responsabilidad va por departamentos y la estructura es de tipo descentralizada."[29]

2.8. LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR CON SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

"Un Sistema de Planificación Estratégica desconocido por los administradores enfoca en no saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización." [30]

Esta es la razón por la que un Sistema de Planificación en una empresa es muy importante ya que se dedica atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización en las cuales esta información se utiliza para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

Todo empresario sueña en encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se hagan realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realistamente alcanzables.

"Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones dentro de la planificación estratégica:

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

[29] TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.
[30] BETANCOURT Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma

2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3. Las metas guían nuestros planes y decisiones

Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4. Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "re-planeación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización."[31]

2.9. EL PROCESO

2.9.1. QUE ES UN PROCESO

"Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

[31] DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación
JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.
A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social."[32]

2.9.2. ESTRUCTURA DEL PROCESO

"Actualmente estamos en medio de procesos de transformación tecnológica que pueden tener tanto alcance como la revolución industrial. Algunos de los elementos propulsores de esta transformación son de índole económica, social y tecnológica. Esta situación nos demanda analizar nuevamente las ventajas estratégicas de la empresa, a fin de lograr un mejor conocimiento de la capacidad de la misma para crear valor y detectar los riesgos que debe enfrentar para lograr sus metas.

Un buen análisis estratégico contempla el entorno, los productos y los clientes. El entorno es el punto de encuentro de fuerzas socioculturales, económicas y tecnológicas que al cambiar constantemente, como resultado de la dinámica tiempo-espacio, pueden limitar el éxito de la gestión empresarial.

Los productos resultantes, ya sean bienes y/o servicios, deben apoyarse en estudios que tomen en consideración tanto los intereses particulares de la empresa como las tendencias entre la clientela potencial o las características del mercado meta. Cabe resaltar en este punto que en un futuro cercano las empresas trabajarán juntamente con los abastecedores y los clientes, a fin de añadir valor a sus productos.

El análisis de los procesos facilita la mejor compresión del flujo de actividades, que incluyen la administración, la toma de decisiones y los recursos disponibles. De esta manera, el análisis del desempeño lleva a apreciar los resultados alcanzados por medio de las actividades de la empresa.

De esta manera se llega a la conclusión de que la integración de los procesos de la empresa es uno de los factores clave. El logro de esta integración implica articular los procesos por encima de los límites organizacionales y funcionales, con el objeto de facilitar ventajas competitivas; llevar a cabo una reorganización interna y una revisión de la contabilidad de costos; asignar los recursos a productos de éxito; crear un clima favorable al cambio continuo; adelantarse a la demanda y la

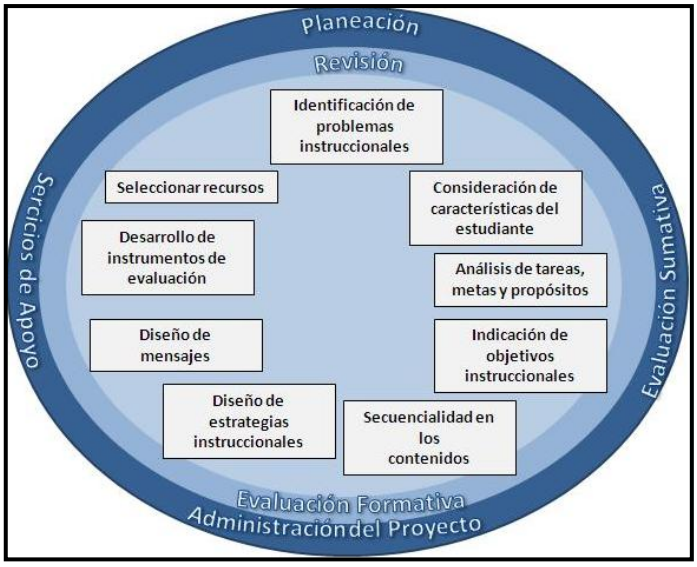
[32] 302. STONER J., WANKEL C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990.

competencia. El resultado es una estructura de gestión orientada hacia el cliente, con sistemas de información formalmente unidos a los procesos"[33]

A continuación se presenta el siguiente modelo:

2.9.2.1. MODELO ESTRUCTURA PROCESOS DE MORRISON, ROSS Y KEMP

Gráfico No. 5: Modelo de Estructura de Procesos



Dentro de los elementos que forman parte de la Estructura en una organización se pueden mencionar:

- **Estructura Administrativa**
  - Estrategias
  - Políticas
  - Metas de negocio (financieras, de participación, de satisfacción del consumidor, etc.)
  - Mecanismos de reconocimiento y recompensa
  - Procedimientos administrativos
  - Políticas para administrar procesos de manufactura, proveedores, clientes, etc.

- **Estructura Tecnológica**
  - La tecnología y el Know-how
  - El producto y sus especificaciones
  - Instalaciones (edificio, oficinas, etc.)

[33] http://www.sht.com.ar/archivo/Management/estructura.htm por Carmen Quintero Russo 2009

- El equipo de producción
- Lay-Out (distribución geográfica de áreas)
- Computadoras y las redes de datos
- Equipo de reparto

► **Estructura Humana**

- Modelos Mentales y paradigmas
- Nivel de educación
- Habilidades personales
- Valores personales
- Fronteras para el desempeño
- Autoridad y tramo de control
- Reglas para premio y castigo
- Valores y códigos de conducta
- División de tareas y funciones

► **Estructuras impuestas desde el Ambiente**

- Impuestos
- Infraestructura física (vías de comunicación, carreteras, servicios)
- Metas para competir (precio, tiempo de entrega, etc.)
- Leyes ecológicas
- Normas para la competencia (monopolios, etc.) etc.

► **Estructuras de Nivel Superior**

Patrones de integración de elementos.- Patrón es el equivalente al orden que deben guardar los componentes para alcanzar la coherencia y sinergia. Si no existieran los patrones, el simple ensamble de elementos crearía un infinito número de posibles estados imposibles de predecir, sin embargo los patrones garantizan el desempeño controlado y estable de los sistemas dentro de cierto orden. Estas estructuras de orden superior (patrones) que gobiernan la relación entre los elementos de este sistema, no pueden ser cambiadas en el nivel que nos interesa.

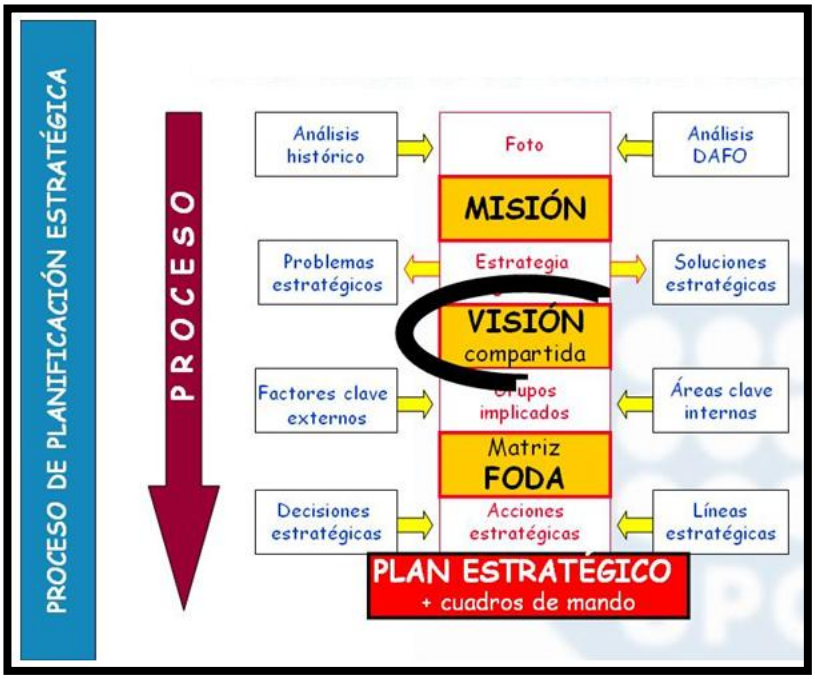
2.10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada

Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Dentro de la planificación estrategica, podemos graficar de la siguiente manera:

Gráfico No. 6: Planificación Estratégica



Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto).

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima

de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma."[34]

2.10.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes:

- ✓ La misión
- ✓ Los objetivos
- ✓ Las estrategias
- ✓ El plan de cartera.

El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

[34] G. Steiner (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA
J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo critico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estados y sobre todo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
Mercados: ¿En qué mercados compite?
Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
Concepto de sí misma: ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
Calidad Inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características:

- ✓ Especificidad
- ✓ Alcanzabilidad
- ✓ Mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.
Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.
Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

1) Estrategias de penetración en el mercado
2) Estrategias de desarrollo del mercado
3) Estrategias para el desarrollo de productos y
4) Diversificación.

- **Las estrategias de penetración en el mercado** son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

- **Las estrategias de desarrollo del mercado** consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

- **Las estrategias para el desarrollo de productos** para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

- **La diversificación** consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.
  Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

4. Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización." [35]

2.11. METODOLOGÍA FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

"Bajo este plan se enfocan los entornos controlables y no controlables de una Unidad de Negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no controlables que pueden impactar significativamente a la empresa, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. DOFA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

En las posiciones medias, entre Oportunidad vs. Amenaza y Fortaleza vs. Debilidad, DOFA, y algunas matrices de este tipo, tienen áreas de incertidumbre que obstaculizan la decisión estratégica porque generan un delicado conflicto decisorio, que resulta crítico porque es de opciones divergentes"[36]

"El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

Grafico No. 7: FODA

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

[35] SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
[36] http://bp2.blogger.com/_RVQubeeAu9o/SHPTionP0OI/AAAAAAAAACk/y8skuCFOgYk/s1600-h/foda.jpg

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Aquí se desarrolla la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Es necesario considerar las siguientes áreas:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

Para consolidar las diferentes actividades de la organización, se debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tomar en cuenta que se clasifican así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. **Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ✓ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ✓ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?"[37]

2.11.1. OBJETIVO DEL FODA

"El objetivo fundamental del análisis FODA, es realizar un análisis minucioso de lo que es la Visión, la Misión, el Análisis del Entorno, el Análisis Interno y de la Matriz del Perfil Competitivo, el cual consiste en uno de nuestros principales competidores, recordemos que un competidor, no es cualquiera que vende lo mismo que nosotros, es aquel que vende lo mismo, a las mismas personas (es decir que está en el mismo segmento de mercado que nosotros) y además que tiene precios muy semejantes a los nuestros.

Contando con las Oportunidades y Amenazas, las Debilidades y Fortalezas, y con la Matriz de Perfil Competitivo, tenemos el material suficiente como para poder diseñar el plan estratégico, es decir, para poder escribir los Objetivos Estratégicos y diseñar las estrategias a mediano y largo plazo; las metas y las políticas a corto plazo.

Con todos los elementos de juicio mencionados anteriormente, construimos lo que se llama una matriz FODA, que viene de F: Fortalezas; O: oportunidades; D: Debilidades; A: Amenazas. Esta matriz consiste en una tabla de doble entrada y nos permite contrastar los factores clave externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores clave internos (Fortaleza y Debilidades) y con ello plantear nuestros objetivos y diseñar las acciones que son las estrategias."[38]

2.12. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

"La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz ayuda a clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

Su utilidad radica en que se podrá determinar cuál es el problema más importante con su programa o servicio de salud.

---

[37] http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk20.htm

[38] MINTZBERG Henry, " El Proceso Estratégico", Prentice Hall, 2da Edición, 1997

Utilizarlo cuando requiera priorizar problemas o llegar a un consenso sobre un asunto específico.

De esta manera se presenta el esquema de la matriz de priorización:

Gráfico No. 8: Esquema de la Matriz de Priorización

ALTERNATIVAS	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
Frecuencia				
Priorización				

Por lo tanto podemos mencionar que el objetivo principal de la matriz de priorización es Identificar los problemas más comunes y calificarlos de acuerdo a su magnitud, trascendencia y factibilidad, para seleccionar aquellos que son vitales y trabajar en resolverlos.

2.12.1. PROCEDIMIENTO

Seleccione una lista de alternativas que deberán ser priorizadas, en relación con una determinada situación.

- Haga una lista de las alternativas en la columna de la izquierda de la Matriz de preferencia, en cualquier orden.
- Compare las alternativas de a dos, con cada una de las otras, ordenadamente:
- La 1ra alternativa se compara con la 2da en cuanto al grado de importancia. Si la escogida es la 1ra alternativa, se marca el número 1 en la primera columna, a la derecha de la lista de alternativas. Si fuera escogida la 2da alternativa, el número 2 se asigna a esta columna.
- En seguida, compare la 1ra alternativa con la 3ra siguiendo el mismo procedimiento. Prosiga en esta secuencia hasta que la 1ra alternativa haya sido comparada con las demás.
- En seguida, haga la comparación de la 2da alternativa con las otras, excepto con la 1ra alternativa. Las escogidas deben ser anotadas en la segunda columna.
- Pase, entonces, a la comparación de la 3ra alternativa, y así en delante, hasta que todas hayan sido comparadas entre sí.

El número de columnas con los resultados de las comparaciones será igual al número de alternativas existentes.

Complete la matriz, sumando el número de veces que cada una de las alternativas fue escogida. La alternativa priorizada será aquella que tenga la mayor frecuencia..”[39]

2.13. MAPA ESTRATÉGICO

“El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El mapa estratégico es una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas” [40]

Los mapas estratégicos son el complemento ideal para el Balanced Scorecard.

2.14. BALANCED SCORE CARD

“El Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normales descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estratégica a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos

[39] sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/03_Matriz%20de%20priorizacion
[40] KAPLAN, Robert; NORTON, David; “Mapas Estratégicos”

estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no sólo para organizaciones que se plantean implantarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con o sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización.
Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

2.14.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

"El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

El CMI, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

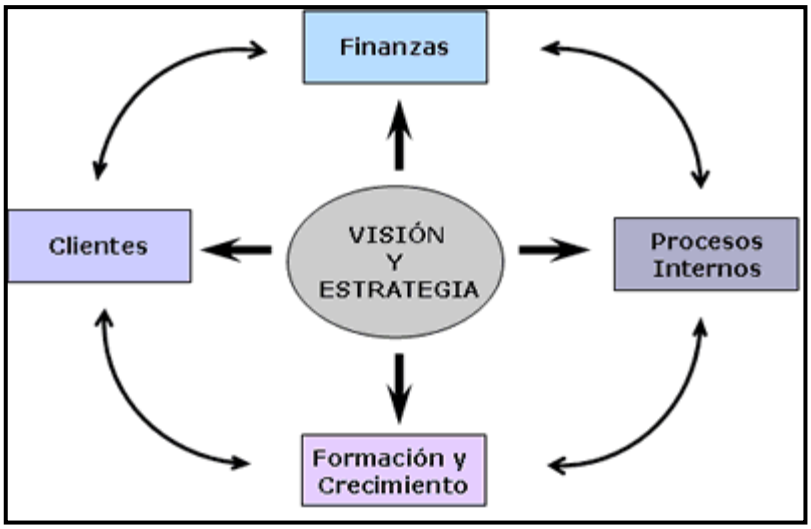
La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos

Grafico No. 9: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias".

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. "[41]

2.14.2. BENEFICIOS DEL BALANCED SCORE CARD

"Los beneficios que brinda el Balanced Score Card son los siguientes:

- ✓ Alineamiento estratégico.
- ✓ Integración entre los diversos niveles.
- ✓ Seguimiento y Control de planes.
- ✓ Herramienta de comunicación, motivación e incentivo."[42]

2.15. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

"El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

a) La Estrategia Corporativa,
b) La Estrategia de Mercadeo y

[41] http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
[42] Kaplan y Norton, "Having Trouble with Your Sytrategy? Then Map It", Harvard Business Review, Boston, septiembre-octubre de 2000.
Kaplan y Norton, "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press, Boston, 2000.

c) La Estrategia Operativa o de Competitividad”[43]

Gráfico No. 10: Direccionamiento Estratégico

Fuente y Elaboración: http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf

2.16. LOS OBJETIVOS

2.16.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

“Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

1. **META** es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

2. **ÁMBITO** de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.

3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque

[43] SALAZAR Francis, (2007); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 63

están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

4. La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización.

2.16.2. TIPOS DE OBJETIVOS

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los cotos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía.
Estas áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad (grado de utilidad)
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo del producto
5. Desarrollo del personal
6. Actividades de los empleados

7. Responsabilidad publica
8. Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía."[44]

2.16.3. CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

"Los objetivos se clasifican en los siguientes objetivos:

- **Objetivos primarios**: por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

- **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

- **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

- **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad."[45]

[44] GOODSTEIN Leonard D, NOLAN Timothy M, PFEIFFER J William; "Como desarrollar un plan que realmente funcione"
[45] SERNA GÓMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica", 3R Editores Ltda. 2000

2.17. LA ESTRATEGIA

Estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

1.- Campo de actividad.- Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas "unidades de negocio".

2. Vector de crecimiento.- Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.

3. Ventaja competitiva.- Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

4. Efecto sinérgico.- Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la formulación estratégica y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección

estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

2.17.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- ✓ Las Estrategias de Integración,
- ✓ Las Estrategias Intensivas,
- ✓ Las Estrategias de Diversificación; y
- ✓ Las Estrategias Defensivas

LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Integración hacia delante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobres los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.

Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

LAS ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas,," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

El Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

Peters y Waterman aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen

alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

LAS ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

La Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las

presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.17.2. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- Plan Estratégico Corporativo
- Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios
- Plan Estratégico a Nivel Funcional

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos:

Gráfico No. 11: Niveles de Estrategia

2.18. CONTROL ESTRATÉGICO

“El control, en su estrecho vínculo con la planeación, se ha visto obligado a evolucionar en la misma medida en que han evolucionado los sistemas de planificación hasta llegar a la Dirección Estratégica. En esta evolución la Dirección Estratégica se ha nutrido de elementos precedentes, como son la DPO y la Planeación Estratégica. Resulta evidente que esta misma situación le ocurra al control estratégico, apareciendo en su concepción elementos de sistemas de control tradicionales o de gestión, que incorporan aquellos que marcan sus diferencias y superioridad respecto a los anteriores.

En tal sentido, se pretende brindar elementos importantes que a nuestro juicio resultan vitales a la hora de diseñar un sistema de control estratégico.
De la misma forma que se requiere de voluntad estratégica para aplicar la Dirección Estratégica, también resulta importante contar con voluntad para controlar estratégicamente, lo cual requiere de controladores estratégicos. Ansoff considera que “desde el punto de vista estratégico, el rendimiento histórico es mucho menos importante que las expectativas futuras”; de estas expectativas futuras se encarga el controlador estratégico. También señala que a diferencia del control de operaciones, el control estratégico se basa en cálculos dudosos, y en ocasiones poco precisos, y no resultados concretos, por lo tanto, un empresario debe representar el papel de controlador estratégico, ya que no solo fomentará la toma de riesgos empresariales, sino que también participará en ella. El controlador estratégico debe ser un gerente orientado tenazmente hacia el cambio.

Pudiéramos considerar entonces que el éxito en la aplicación de un sistema de control estratégico está determinado en gran medida por la existencia de controladores estratégicos.

El control estratégico en sus vínculos no solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, y a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas
.
“El control estratégico debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada de reglas...”

Johnson y Scholes reportan que “a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico”, y sugieren útil considerar los sistemas de control de acuerdo con dos grandes categorías.

- Sistemas de información y medición. Integrado, esencialmente, por una gama de indicadores de performance cuantitativos y cualitativos relacionados con los propósitos identificados en su plan estratégico.
- Sistemas que regulan el comporta-miento de las personas más que la medición del resultado final de sus esfuerzos. Los sistemas de recompensa son ejemplos de estos.

En cuanto a los sistemas que regulan el comportamiento de las personas, afirman que "el control de la implantación estratégica no se realiza exclusivamente a través de sistemas de información y mediciones. El diseño de los sistemas de retribución es también un elemento clave en la creación de un clima de cambio estratégico. Es necesario decidir cuáles son las cuestiones más importantes que debemos considerar en el sistema de retribución, con el propósito de influir en el comportamiento de las personas que integran la organización. Los sistemas de retribución, asimismo, son importantes debido a su impacto simbólico, ya que son una señal visible de los tipos de comportamiento que se han de fomentar en la organización."

Ansoff, al referirse al control estratégico, también sugiere la existencia del sistema de recompensas a partir de indicadores que estimulen el fomento de la toma de riesgos, el espíritu emprendedor, la innovación y el trabajo estratégico creativo y la tolerancia, ante ciertos fracasos en estos tipos de comportamientos.

Resulta también de interés lo planteado por Ballvé, al asegurar que la potencia de un sistema de mediciones puede ser mayor en la medida en que sirva no solo para diagnosticar y compartir información, sino, también, para que las personas que la reciban sean "empujadas" a actuar a partir de estas, o sea, que ayude "a cambiar conductas".

Como se puede apreciar el control estratégico en su relación con el factor humano, presenta dos dimensiones: una, donde el hombre, mediante voluntades de controlador estratégico, garantiza su aplicación hasta las últimas consecuencias, y otra, cuando el control estratégico, mediante sus sistemas de medición, información y retribución, incide en el comportamiento deseado de las personas, acorde a los propósitos estratégicos y valores deseados."[46]

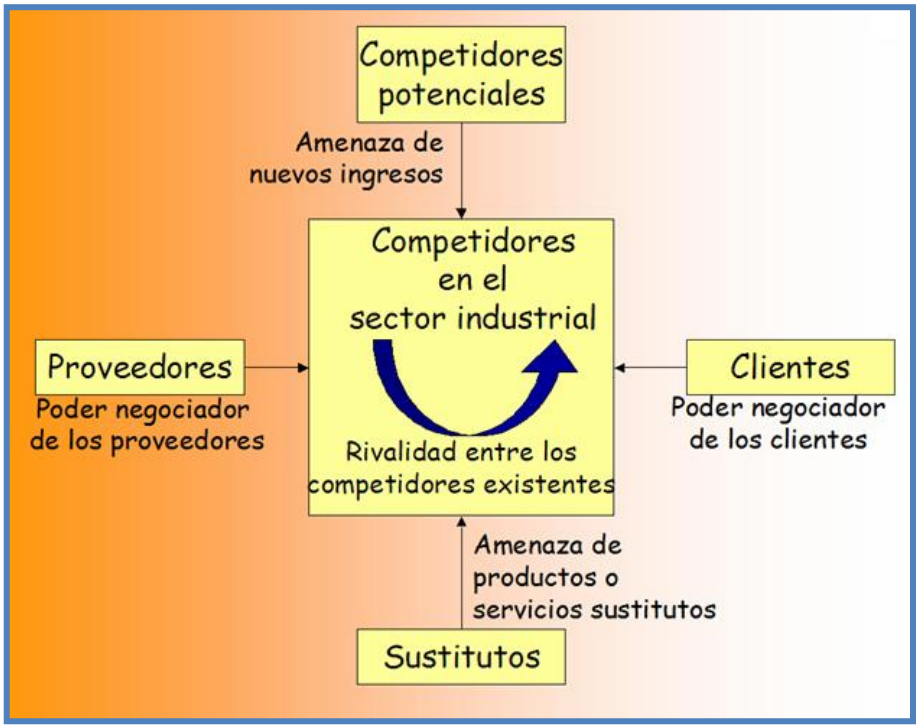
2.19. CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

"Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and

[46] Ansoff H., Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson Educación. México.1998.
Ballvé M., Alberto. Tablero de Control. Organizando información para crear valor. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 2000.

Competitors. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Gráfico No. 12: Modelo de Michael Porter



1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber

sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

1. **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

2. **Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. **Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores

potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, entre otros, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos

de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*."[47]

2.20. LA EMPRESA TECNOMAX S.A.

La Empresa TECNOMAX S.A., se encuentra ubicada en la calle El Universo 432 y Av. de Los Shyris Edificio Orion - Oficina 2-A

Gráfico No. 13 Croquis de ubicación

2.20.1. HISTORIA

En el año 2004 se creó la empresa TECNOMAX S.A. Se encuentra legalmente constituida y es controlada por la Superintendencia de Compañías. Su actividad fue ofrecer variedad de equipos de

[47] http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm

audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, así como también soluciones para la integración, automatización total de residencias, oficinas, empresas en audio, video, seguridad, iluminación, domótica; sin embargo, cinco años después de su creación, el giro del negocio se diversificó. Tiene como objetivo la perfección y la reproducción de audio y video, agregando el sector de las construcciones nuevas o habitadas.

TECNOMAX S.A., arrienda y cancela como canon mensual el valor de USD 2 000. También mantiene alianzas con constructoras, con quienes se han realizado convenios de participación. Se ha conformado un Holding con Empresas Especializadas de Seguridad y Tecnología, para brindar soluciones integrales a sus clientes. Se mantienen convenios con personas naturales que actúan como Freelance. Se define una política comercial de referidos.

La actividad de TECNOMAX S.A. fue progresando debido a la calidad de sus productos y servicios, pero el crecimiento financiero no fue aceptado. Su ámbito se desenvuelve en la ciudad de Quito. El constante crecimiento de la demanda obligó a TECNOMAX S.A. a ajustar sus distintos procesos, a mejorar y ampliar sus instalaciones, a través de créditos a la banca como capital inicial para atender los requerimientos. Hasta el momento, TECNOMAX S.A. ha operado sin ninguna estructura orgánica funcional y sin aplicar sistemas de planificación, razones por las que los accionistas de TECNOMAX concluyen en la necesidad de implementar un proceso participativo de planificación estratégica que mejore sus procesos.

2.20.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Empresa TECNOMAX S.A. es la encargada de la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, así como también soluciones para la integración, automatización total de residencias, oficinas, empresas en audio, video, seguridad e iluminación.
Tomando en cuenta que el equipo técnico de trabajo está formado por operadores sin ninguna estructura orgánica funcional y sin aplicar sistemas de planificación, sus accionistas concluyeron en la necesidad de implementar un proceso participativo de planificación estratégica que mejore sus procesos administrativos.

Gráficos No.14 Línea de Productos

AUDIO MULTIZONA

El sistema de audio multizona de Russound le permite escuchar música desde diferentes fuentes de audio como radios satelitales, CD players, iPod, iPad, iPhone, el play list de su computadora, o estaciones de radio por internet, canales de música, entre otros, en cualquier área del hogar, ya sea en interiores o exteriores, todos al mismo tiempo.

Con solo presionar un botón escuchará la música deseada, cuando sea y donde sea. Bienvenidos al descomplicado mundo de sistemas multizona de Russound.

PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN

Cuando una casa está en construcción es el momento perfecto para instalar un sistema de audio multi zona de Russound. Se puede escoger en que cuartos desea tener música y personalizar el tipo de parlantes. Los teclados de pared y pantallas táctiles se ubican en puntos adecuados para que funcionen mejor en la vida cotidiana.

Y antes de que las paredes y techo estén instalados, se instala todo el cable y brackets para asegurar un acabado limpio y estilizado cuando la casa esté terminada.

PROYECTOS EN REMODELACIÓN

Cualquier momento es bueno para instalar un sistema multi zona de Russound, ya sea durante una remodelación o en conjunto con otras instalaciones como teatros en casa, sistemas de seguridad o sistemas de intercomunicación.

El nuevo sistema de distribución de audio de Russound COLLAGE POWERLINE MEDIA permite tener un sistema de audio que funciona mediante las instalaciones eléctricas de la casa.

Lo que significa cualquier casa ya está pre cableada y lista para la instalación del sistema.

SISTEMAS INALÁMBRICOS DE AUDIO

En una habitación, o en muchas escuchar su propia música, o interminables canciones y emisoras que llegan desde internet. Este sistema inalámbrico de música multi zona no se parece a ningún otro. Se instala en un momento y se amplía sin complicaciones.

Se reproduce de todo, música personal almacenada en un computador o en el dispositivo móvil de preferencia. Más de 100.000 emisoras de radio de internet, programas y podcasts gratuitos. Servicios de música que permiten descargar y llevar amplias colecciones de canciones de internet a las habitaciones que se desee. SONOS ofrece la libertad de escuchar al gusto en el momento y lugar de preferencia. SONOS tiene la ventaja también de poder controlar todos sus sistemas wireless desde su Smartphone o controlador de pantalla táctil como iPhone™, iPod™, iPad™. Será necesario disponer de la aplicación instalarla y empezar a controlar el sistema SONOS desde cualquier punto de la casa.

SALAS DE CINE

Cine en casa y de la Alta Definición en imagen con un equipamiento audiovisual de última tecnología, como Proyectores HD, pantallas de alta definición, TV LCD y LED, receiver audio video HDMI, Blue Ray DVD, Servidores de video y controles remotos unificados.

Tecnomax da la oportunidad de tener la experiencia real de disfrutar de una sala de cine con audio de alta fidelidad y video de alta definición.

SHOWROOM DE TECNOMAX

SISTEMA MULTIROOM

El clásico concepto de música funcional, es decir, cuartos ambientados con sonido, mediante la utilización de parlantes y un reproductor de música (originalmente LP y Cassette) retorna de la

mano de la tecnología digital con el nombre de AUDIO MULTIROOM. Si bien el concepto de ambientación de espacios utilizando música es igual, los avances en electrónica, audio y diseño, posibilitan muchas prestaciones.

Hoy en día es posible dividir nuestra casa en ZONAS ambientadas de forma independiente, es así que aunque los equipos estén en otra área, podemos manejarlos desde cualquier ambiente con un teclado de pared del tamaño de una caja de luz convencional, elegir qué equipo escuchar, en que tema y a que volumen, mientras que en otra habitación otro integrante de la familia escoge otra opción.

Un sistema Multiroom en pocas palabras, es un sistema que permite el control independiente del sonido, desde cada área de una vivienda.

COMERCIAL Y CORPORATIVO

Los sistemas de audio y video comercial brindan soluciones personalizadas a la necesidad del cliente. Sistemas de voceo, música ambiental, publidifusión, salas de juntas, de capacitación, auditorios.

Todo con un control centralizado y con equipos de alta calidad diseñados específicamente para estos usos.

Estas soluciones están diseñadas para: Restaurantes, tiendas, boutiques de ropa, otros comercios, hoteles, hospitales, oficinas, gimnasios y spas, escuelas y universidades, bancos, bodegas, salones de eventos; en fin cualquier lugar en donde un sistema de video o un sistema de música ambiental cree un ambiente de trabajo más ligero y relajante le aporta múltiples beneficios.

HOME THEATER

Toda la experiencia del cine, en la sala de hogares. Los efectos de audio, la gran calidad de las imágenes y el espacio acogedor son los resultados de los trabajos del personal de Tecnomax.

Teatro en casa:

- Pantalla eléctrica y proyector con señal HDTV que se oculta cuando no está en uso.
- Sistema de sonido envolvente 5.1, 6.1 y 7.1 Dolby, DTS o THX.
- Servidor digital para música y películas.
- Conexiones invisibles y accesibles para mantenimiento.
- Diseño e instalación de iluminación creativa para mejor experiencia de imagen y sonido.

Con los adelantos en tecnología audio y video de hoy, es posible que en los hogares se vea y escuche mucho mejor que varios de los cines de su localidad y tener la ventaja de elegir el equipo correcto de audio y video.

La Empresa TECNOMAX S.A., tiene dispone de una página web a través de la cual oferta sus servicios y productos: www.tecnomax-ec.com

✓ **VENTAS DE EQUIPOS Y ACCESORIOS DE TECNOMAX S.A.**

Catálogo de productos – Anexo 1

- Producción
- Procesadores de Audio y Video
- Parlantes para cine en casa y Hi-Fi
- Video proyección; pantallas y video proyectores
- Cables y accesorios
- Control inalámbrico
- Sistemas de protección eléctrica

Gráfico N. 15 Productos Tecnomax S.A.

1 Home Theater

RF-52 Home Theater

Frequency Response	67hz-23khz +/-3db	34Hz-23kHz +/-3dB	52hz-23khz +/-3db	28-120hz +/-3db
Power Handling	125w Rms / 500w Peak	100W RMS / 400W Peak	75w Rms / 300w Peak	260 Watts/dynamic: 575 Watts
Sensitivity	96db @ 2.83v / 1m	96dB @ 2.83V / 1m	93db @ 2.83v / 1m (Equivalent Sound Energy)	112db @ 30hz 1/8 Space, 1
Nominal Impedance	8 Ohms Compatible	8 ohms compatible	8 Ohms Compatible	8 Ohms Compatible m
High Freq Crossover	1400hz, 1600hz	1900Hz	1700hz	
Enclosure Type	Bass-reflex Via Dual Front-firing Ports	Bass-reflex via rear-firing port	Bass-reflex Via Dual Side-firing Ports	Amplifier Bash® Digital Hybrid
Size	H17.2cm - W 52.1cm - D 26.7cm	H 95.5cm - W17.2cm - D 36.2cm	H 25.4cm - W 27.3cm - D 19.7cm	H 45.2cm W 31.8cm D 48.3cm
Weight	22lbs (10kg)	38lbs (17.3kg)	10lbs (4.5kg)	39lbs (17.7kg)
Finishes	Black Ash Woodgrain Vinyl	Black Ash woodgrain vinyl	Matte Black Vinyl	Black Ash Woodgrain Or Silver Matte Vinyl

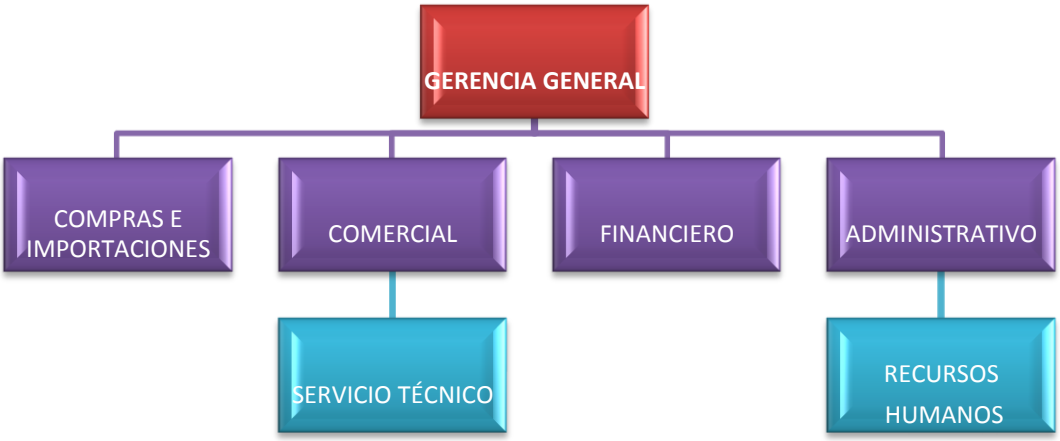
RB-51 SYS. Home Theater

Frequency Response	67Hz-23kHz +/-3dB	50Hz-23kHz +/-3dB	52Hz-23kHz +/-3dB	35-120hz +/-3db
Power Handling	125W RMS / 500W Peak	75W RMS / 300W Peak	75W RMS / 300W Peak	200 Watts RMS/ 420 Watts
Sensitivity	96dB @ 2.83V / 1m	92dB @ 2.83V / 1m	93dB @ 2.83V / 1m	110db @ 30hz 1/8 Space, 1m
Nominal Impedance	8 ohms compatible	8 ohms compatible	8 ohms compatible	8 ohms
High Frequency Drivers	2.54cm Titanium Tractrix® Horn	1" (2.54cm) Titanium Tractrix® Horn	Dual 1" (2.54cm) Titanium Tractrix®	Driver 10" (25.4cm)
High Freq Crossover	1400Hz, 1600Hz	2000Hz	1700Hz	Amplifier Bash® Digital Hybrid
Low Frequency	Dual 13.3cm Cerametallic™	5.25" (13.3cm) Cerametallic™	Dual 4" (10.2cm) Cerametallic™	Bass-reflex Via Front-firing
Enclosure Type	Bass-reflex via dual front-firing ports	Bass-reflex via rear-firing port	Bass-reflex via dual side-firing ports	
Size	H17.2cm W 52.1cm D 26.7cm	H29cm W16.5cm D27.3cm	H 25.4cm W 27.3cm D 19.7cm	H 40cm W 29.2cm D45.1cm
Weight	22lbs	12 lbs (5.5kg)	10lbs (4.5kg)	W 31lbs (14.1kg)
Finishes	Black Ash woodgrain vinyl	Black Ash woodgrain vinyl	Matte Black vinyl	Black Ash Woodgrain Vinyl

RB-10 SYS. Home Theater

Frequency Response	88 Hz-20khz +/- 3db	90Hz-20kHz ±3dB	82Hz-20kHz +/- 3dB	35-120hz +/-3db
Power Handling	75 W (300 W Peak)	50 w (200 w peak)	50 w (200 w peak)	200 Watts Dynamic*: 420 Watts
Sensitivity	95 Db @ 2.83volts/1 Meter	90dB @ 2.83V / 1 meter	91 dB @ 2.83 volts/1 meter	110db @ 30hz 1/8 Space, 1m
Nominal Impedance	8 Ohms	8 ohms compatible	8 ohms	8 ohms
High Frequency Drivers	Horn 4" Square 90 ° X 60 °	2800Hz	2000 Hz	Drive Components 10" (25.4cm)
High Freq Crossover	2550hz	1"Titanium dome	1" (2.5 cm) titanium compression drivers	Amplifier Bash® Digital Hybrid
Low Frequency		4" square 90°x60° Tractrix®	2 x 4" (10.2 cm) square Tractrix Horns	Bass-reflex Via Front-firing Slot Port
Enclosure Type	Bass Reflex Via Dual	enclosure type Bass-reflex	enclosure type Sealed	
Size	5.4" H X 16" W X 9.1" D	H22.1cm x W14.1cm xD 19.8cm	5.75" H x 12.7" W x 5.8" D	H 40cm W 29.2cm D 45.1cm
Weight	13 Lbs (5.9kg)	6 lbs. (2.7kg)	5 lbs (2.3kg)	W 31lbs (14.1kg)
Finishes	Black Ash Woodgrain Vinyl	Black Ash woodgrain vinyl	Black Ash vinyl	Black Ash Woodgrain Vinyl

2.20.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



2.20.4 MISION

Proveer a nuestros clientes de soluciones eficaces y creativas para sus proyectos de vivienda y permitiendo así que su residencia esté a la vanguardia de la tecnología en audio y video.

2.20.5 OBJETIVOS

Nuestro objetivo es crear soluciones con tecnología de avanzada. Creemos que el balance de un proyecto de éxito requiere:

• Diseño

• Creatividad

• Tecnología

2.20.6 MAPA DE PROCESOS

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EXTERNO E INTERNO

El Diagnostico Situacional para TECNOMAX S.A. se ha identificado como un método de investigación en el cual que se identificará las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general del servicio.

Y como objetivos fundamentales es:

- Evaluar en qué medida la empresa del servicio es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximas a realizar.
- Identificar las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos del servicio.
- En virtud de lo anterior, formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en el servicio tecnológico para así plantear un plan de trabajo acorde a las necesidades de la empresa y ofrecer una mejor calidad en la prestación de los servicios tecnológicos.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

1. El ambiente externo de una empresa se compone por agentes sobre los que la empresa no tiene influencia directa y sus defectos son de largo alcance y tiene consecuencias en el largo plazo.

3.1.1 MACRO AMBIENTE

DATOS GENERALES DEL ECUADOR

Ecuador país Latinoamericano, se limita al oeste con el Océano Pacífico, al norte con Colombia, y al sur y al este con Perú. El Ecuador tiene una población de 14 483 499 habitantes y una superficie de 256 370 km^2, se divide en 4 Regiones muy diferenciadas.

El Ecuador cuenta con un ecosistema muy diverso y todo en un mismo país, tales como Playas, Bosques, Islas, Nevados y Grandes Ciudades principales.

PRODUCCIÓN E INDUSTRIA

El petróleo ha sido la principal fuente de ingreso de divisas en el país. Desde el primer cuarto del siglo XX, comenzó su explotación en la Península de Santa Elena. Sin embargo, en la década de los

sesenta se inició su explotación en la región amazónica, pasando a formar parte de los principales países exportadores de Petróleo lo que generó: construcciones y desarrollo de campos, oleoductos, refinerías, sistemas de almacenamiento y distribución nacional de combustibles.

También existen otros productos importantes para la economía del país, estos son: banano, café, cacao, madera, camarón, atún y flores.

Además cabe indicar que la tecnología que se importa a nuestro país, ayuda para el ingreso y rotación de efectivo, logrando impulsar el desarrollo de las industrias a través de la Ley de Fomento Industrial, considerando las grandes empresas que benefician al país.

SECTOR MONETARIO Y FINANCIERO

"Durante enero de 2012 se observa una producción en los plazos de captación del sistema de banco privados, que pese al incremento en el monto (27,01%), refleja la necesidad de liquidez de los agentes económicos propia del inicio de año. De esta forma las captaciones a plazo pasan de USD 4.126 millones en enero de 2011 a USD 5.245 millones en enero de 2012, valor total que se compromete en un 64% por captaciones entre 1 y 90 días. Esta composición obliga a las instituciones a mantener recursos líquidos, lo que genera mantener fondos con baja rentabilidad, por lo que la inversión no productiva del sistema se ubica en 26,2%.

En vista de que la tasa de crecimiento de los depósitos es superior a la tasa de crecimiento de los créditos, el incremento de los activos no afecta la relación de patrimonio/activos que se mantiene alrededor del 10,3%, lo que permite apalancar el crecimiento de los activos del sistema financiero.''

3.1.1.1. FACTORES ECONOMICOS

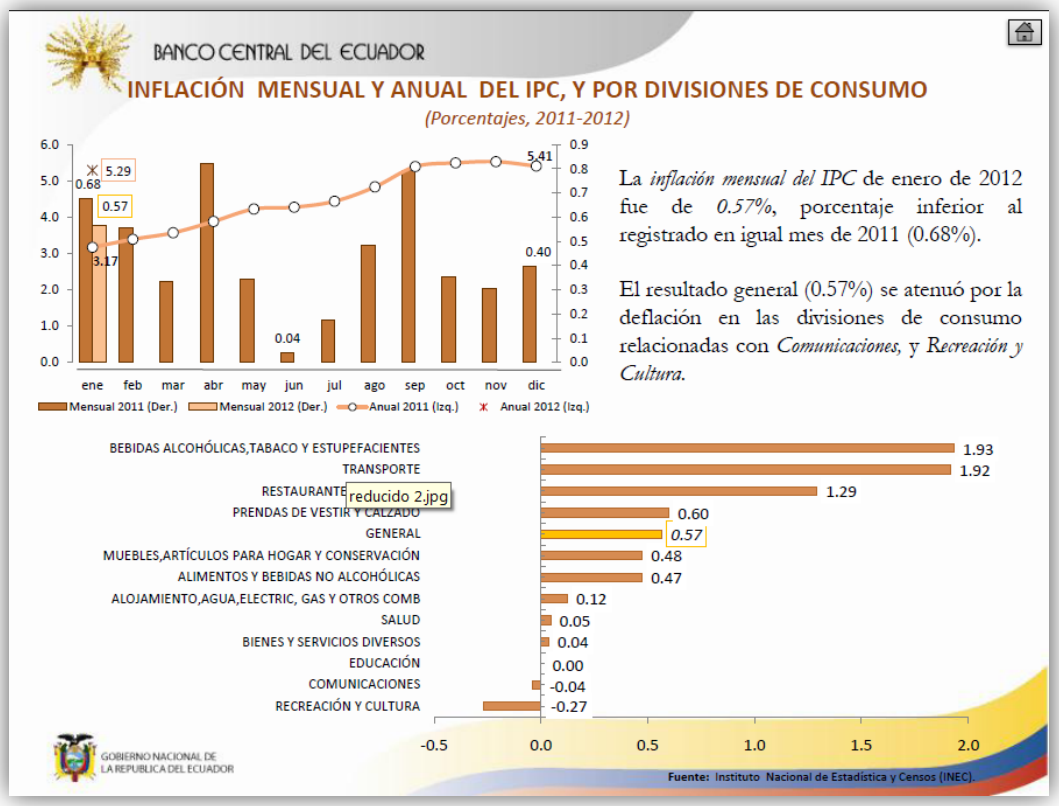
En este campo se analizan dos categorías: los que tienen que ver con la macroeconomía como el producto interno bruto, la inflación, la deuda externa, la deuda interna, las tasas de interés, el precio del barril de petróleo, el empleo, los ciclos económicos, el índice Dow Jones, entre otros. Y, como segunda categoría, los factores microeconómicos que son los análisis de oferta y demanda de productos específicos, en este caso, los que tienen que ver con el bien y servicio que se está analizando.

- ✓ **LA INFLACIÓN**

La inflación plantea retos en la administración de una empresa, sobre todo en lo referente a la fijación de precios y al control de costos.

Los consumidores gastan menos al decaer su poder adquisitivo.

Gráfico No.16: La Inflación



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANÁLISIS:

La inflación acumulada y mensual en enero 2012 (0.57%) fue inferior a los porcentajes de los años 2009 a 2011. Esta cifra registró su mayor variación en las divisiones de consumo de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (1.93%), Transporte (1.92%) y Restaurantes y hoteles (1.29%).

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

El aumento sostenido y generalizado de precios anuales resulta una amenaza para la empresa, pues la inflación incrementa los costos de producción y disminuye la capacidad competitiva de la empresa.

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el rendimiento producido por un capital en un tiempo determinado. Dentro de este indicador económico existen dos tipos: la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva.

- ✓ **TASA DE INTERÉS ACTIVA**

La tasa de interés activa consiste básicamente en los intereses que cobran las instituciones financieras por los préstamos otorgados.

Tabla No 1: Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANÁLISIS:

La tasa de interés activa desde Octubre del 2011, hasta Abril del 2012 ha ido en tendencia a la baja, sin embargo la misma no ha disminuido en grandes porcentajes.

Ahora en el último año se puede apreciar que la tasa de interés activa al principio del año tenía una tendencia a la alza sin embargo, en los últimos meses la misma ha tenido una baja por lo tanto, la tasa de interés activa asciende a 8,17% para el mes de abril 2012.

- ✓ **TASA DE INTERÉS PASIVA**

Es el dinero que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito de una persona natural o jurídica. La tasa pasiva al mes de Abril de 2012, ascendió a 4,53%.

Tabla No. 2: Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

La tasa de interés activa refleja una amenaza para la empresa, ya que al ser mayor el costo del dinero, la empresa no podrá acceder a créditos o financiamiento externo para realizar inversiones como la compra de tecnología que le permita aumentar su productividad e incrementar participación de mercado. Altos gastos de financiamiento en préstamos bancarios, la misma que impide acceder fácilmente al crédito.

- ✓ **PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Tabla No. 3: Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	13.90 %
Diciembre-31-2011	15.20 %
Noviembre-30-2011	15.00 %
Octubre-31-2011	15.10 %
Septiembre-30-2011	13.10 %
Agosto-31-2011	13.20 %
Julio-31-2011	13.10 %
Junio-30-2011	13.20 %
Mayo-31-2011	13.20 %
Abril-30-2011	14.20 %
Marzo-31-2011	14.10 %
Febrero-28-2011	14.10 %
Enero-31-2011	14.10 %
Diciembre-31-2010	15.20 %
Noviembre-30-2010	15.00 %
Octubre-31-2010	15.10 %
Septiembre-30-2010	15.30 %
Agosto-31-2010	13.80 %
Julio-31-2010	13.90 %
Junio-30-2010	13.80 %
Mayo-31-2010	13.40 %
Abril-30-2010	13.40 %
Marzo-31-2010	13.40 %
Febrero-28-2010	12.90 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANÁLISIS:

Al finalizar el 2011, el crecimiento del PIB fue del 15.20%. Sin embargo, es evidente que en el país la dolarización ha traído una dinámica distinta. El crecimiento en algunos sectores de la economía ha sido sostenido, pese incluso a la crisis mundial del 2009.

A pesar de este mínimo crecimiento desde el año anterior, la realidad es que cada vez se ve más preocupante, pues la economía ecuatoriana debe diversificarse y de una u otra forma no depender ampliamente del petróleo para sustentar su dinamismo.

Un crecimiento del PIB constituye mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno anhela mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión directa en empresas y vigorizar las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA:

La disminución del PIB evita la competitividad de la empresa, disminuyendo la producción, generando menos trabajo y de esta manera obteniendo menores ingresos al realizar pocas ventas.

- ✓ **BALANZA COMERCIAL**

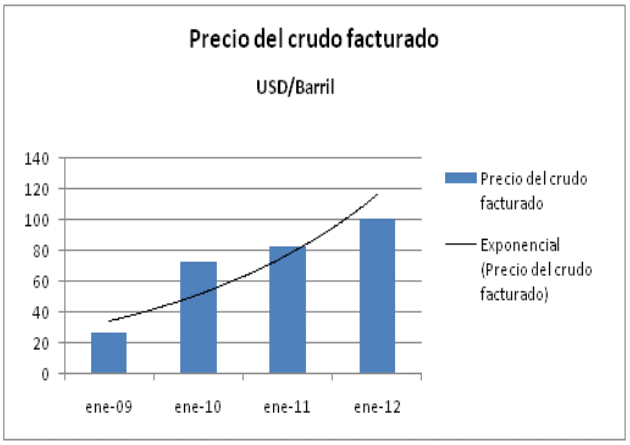
La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo. Tomando en cuenta el giro del negocio de TECNOMAX S.A., se analizara principalmente las importaciones:

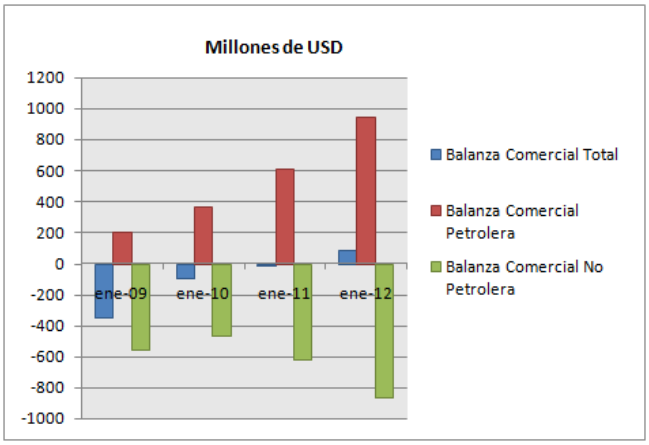
Tabla No. 4: Balanza Comercial

BALANZA COMERCIAL (Millones de USD)				
	ene-09	ene-10	ene-11	ene-12
Balanza Comercial Total	-351,2	-96	-11	83
Balanza Comercial Petrolera	208,6	366,9	609,3	947,7
Balanza Comercial No Petrolera	-559,8	-462,9	-620,3	-864,7
Precio del crudo facturado	26,8	72,5	82	100

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráficos No 17 – 18: Balanza Comercial





Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ANÁLISIS

La Balanza ComercialTotal, registró al cierre del mes de enero de 2012 un superávit de USD 83 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo mes del año 2011 (USD -11 millones), representó una recuperación comercial de 855.5%.

Las exportaciones totales durante el primer mes del año 2012 alcanzaron USD 2,094.4 millones, creciendo en 28.5% frente a las ventas externas registradas durante enero de 2011 (USD 1629,8 millones).

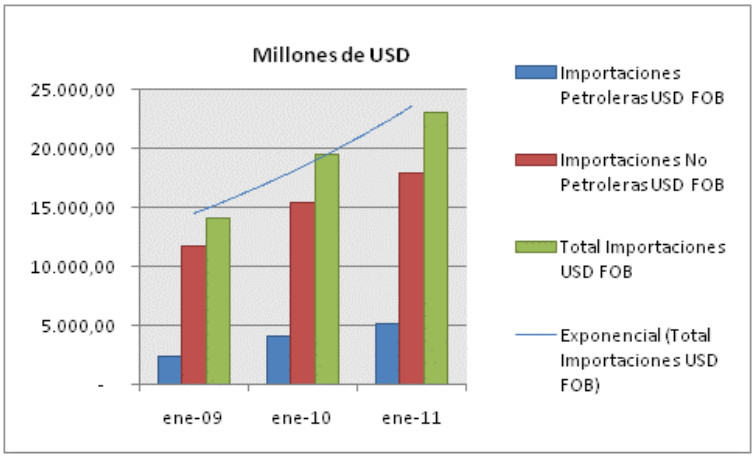
Durante el mes de enero de 2012, las importaciones totales alcanzaron USD 2011,41; esto significó un crecimiento de 22.6% al compararlas con las importaciones realizadas en el mismo mes del año 2011 (USD 1 640,8 millones); en volumen se puede apreciar un crecimiento de las importaciones petroleras y no petroleras, de 21.8% y 14.3%, respectivamente.

Tabla No. 5: Importaciones

IMPORTACIONES (Millones de USD)			
	ene-09	ene-10	ene-11
Importaciones Petroleras USD FOB	2.338,30	4.042,80	5.086,50
Importaciones No Petroleras USD FOB	11.758,60	15.425,80	17.923,00
Total Importaciones USD FOB	14.096,90	19.468,60	23.009,50

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Grafico No.19: Importaciones



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

Las importaciones de ciertos productos con recarga mínima arancelaria como la tecnología es una oportunidad para que TECNOMAX logrando incrementar sus ventas.

- ✓ **RIESGO PAÍS**

"El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos"[1].

Tabla No. 6: Riesgo País

FECHA	VALOR
Abril-09-2012	818.00
Abril-08-2012	811.00
Abril-07-2012	811.00
Abril-06-2012	811.00
Abril-05-2012	811.00
Abril-04-2012	807.00
Abril-03-2012	804.00
Abril-02-2012	827.00
Abril-01-2012	824.00
Marzo-31-2012	824.00
Marzo-30-2012	824.00
Marzo-29-2012	826.00
Marzo-28-2012	809.00
Marzo-27-2012	810.00
Marzo-26-2012	806.00
Marzo-23-2012	804.00
Marzo-22-2012	803.00
Marzo-21-2012	800.00
Marzo-20-2012	797.00
Marzo-19-2012	797.00
Marzo-16-2012	802.00
Marzo-15-2012	803.00
Marzo-14-2012	800.00
Marzo-13-2012	796.00
Marzo-12-2012	800.00
Marzo-09-2012	802.00
Marzo-08-2012	803.00
Marzo-07-2012	805.00
Marzo-06-2012	808.00
Marzo-05-2012	789.00

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS:

El índice de Riesgo País, se ha mantenido en cierta forma estable, a excepción del año 2008 en donde se nota una tendencia al incremento, llegando casi a niveles de hace 7 años, en principio debido a un sin número de declaraciones del gobierno como el no pago de la deuda externa.

Recientemente se ha visto una estabilidad en este índice, ubicándose del mes de noviembre en promedio de 850 puntos; cabe recalcar que este índice es importante en la inversión internacional, variable fundamental para el crecimiento del sector productivo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

El aumento del valor de Riesgo País, genera incertidumbre para los posibles inversionistas, limitando la inversión en los diversos sectores productivos en especial el de la construcción.

[1]Definición dada por el Banco central del Ecuador

3.1.1.2. FACTORES POLITICOS – LEGALES

- ✓ **POLÍTICA INTERNACIONAL**

Las transformaciones recientes de la Economía Política Mundial, la forma de adaptación a estos cambios, los ajustes estructurales y las distintas políticas económicas, los impactos políticos y sociales de estas, examina la teoría y práctica de las distintas corrientes ideológicas que se plantean las reformas de estado y de la economía.

Ecuador es un país en vía de desarrollo que requieren de la colaboración de todos quienes puedan darle la mano, pues su tecnología y economía no cuenta con los recursos propios que permitan las facilidades para un surgimiento independiente, alejado de la ayuda de los más avanzados.

Si bien el ejercicio de la política internacional tiene como responsable a los gobiernos; que es la obligación de todos y cada uno de los ecuatorianos opinar sobre la manera cómo se la lleva a cabo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA:

El manejo negativo de la política internacional es una amenaza ya que pueden bloquearse relaciones comerciales, especialmente con países americanos y europeos, afectando al importe de materias primas o productos por las posibles barreras arancelarias.

- ✓ **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

En cualquier sociedad, la cuestión política tiene una importancia considerable, ya que cuando una comunidad alcanza mayor madurez, en la forma de pensar no en la demagogia ni en el populismo, pues el doble discurso que ocupan los candidatos, han convertido al país en una democracia inestable.

Por otra parte es necesario recalcar que la nueva Constitución tiene algunos puntos que influyen en el desarrollo del sector empresarial como es el caso del derecho al trabajo digno con un salario que satisface a las necesidades de las familias.

Finalmente es importante recalcar la reseña histórica de nuestra constitución:

En las elecciones de 1996 triunfó el líder popular Abdalá Bucaram, auspiciado por el PRE. Pero su gobierno apenas se sostuvo seis meses. Durante ellos Bucaram hizo gala de sus propios espectáculos de tarima. Además, de las acciones de gobierno aprovechó un estrecho círculo de

empresarios, familiares y amigos. La imagen del Estado como botín político y económico escandalizado a la opinión pública nacional. Por algunas horas sucedió a Bucaram su Vicepresidenta Rosalía Arteaga.

Como consecuencia de los arreglos políticos a su interior, el Congreso designó finalmente a Fabián Alarcón Rivera, dirigente de FRA, como sucesor constitucional en calidad de presidente Interino."

En la Asamblea de 1998 expide una nueva Constitución que cambio a la de 1979. además encaminó las nuevas elecciones de donde fue elegido Presidente a Jamil Mahuad, quien dos años más tarde, en enero del 2000 la inconformidad de la sociedad ante la política del mandatario, lo llevaron a su destitución quien adopta como moneda nacional el dólar para estabilizar la economía y detener la devaluación del sucre; esto a través de un Triunvirato, encabezado por el General Carlos Mendoza, el abogado Carlos Solórzano y el representante indígena Antonio Vargas; sin embargo, tal triunvirato duró poco y el Congreso nombró al vicepresidente Gustavo Noboa como nuevo jefe de Estado; el cual inició su gobierno con retos y expectativas desde el 2002.

El coronel Lucio Gutiérrez ganó las elecciones en el año 2002 y se posesionó el 15 de enero de 2003. Una de las medidas económicas que tomó fue disminuir el IVA al 10%, no obstante, su popularidad se vio afectada con varios escándalos de corrupción y nepotismo en su gabinete, ante lo cual, se desata una serie de movilizaciones encabezadas por los indígenas, entre los cuales, una grupo que se denominaron los forajidos, quienes lograron la destitución del presidente.

Ante los hechos asume la presidente el Dr. Alfredo Palacio, durante su periodo se percibió una leve estabilidad económica, a pesar de que se desató una serie de escándalos en la Policía Nacional. Para noviembre de 2006 el Economista Rafael Correa gana las elecciones y fue posesionado el 15 de enero de 2007, en el periodo 2008 convoca y se aprueba la nueva Constitución de la República del Ecuador. En el año 2009 gana nuevamente las elecciones y se mantiene en cargo actualmente como Presidente de los Ecuatorianos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD:

Estabilidad para los trabajadores debido al amparo legal, además de mantener una educación tributaria por las Reformas al Código Tributario.

3.1.1.3. FACTORES SOCIO – CULTURAL

Aquí se describen características de la sociedad como la calidad de vida, las creencias, los estilos de vida, nivel de educación, el alfabetismo, la demografía, la relación de género, la corrupción, la ética, entre otros, que se consideren pertinentes y que influyan en el desenvolvimiento organizacional.

- ✓ **LA POBLACIÓN**

La Población humana, es el grupo de personas que vive en un área o espacio geográfico.

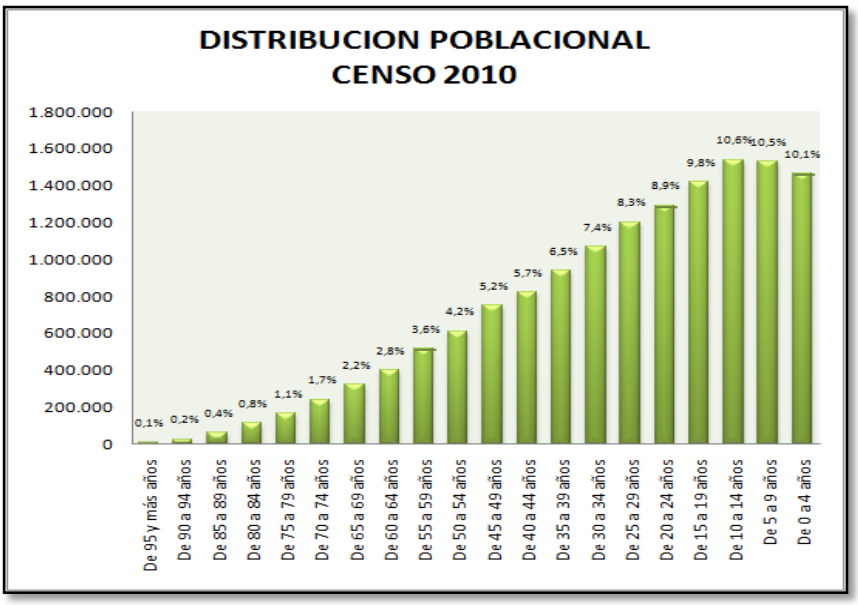
La evolución de la población y su crecimiento o decrecimiento, no solamente están regidos por el balance de nacimientos y muertes, sino también por el balance migratorio, es decir, la diferencia entre emigración e inmigración; la esperanza de vida y el solapamiento intergeneracional.

Tabla N. 7: Población por grupos de edades

POBLACION NACIONAL POR GRUPOS DE EDADES CENSO POBLACIONAL 2010		
RANGO DE EDADES	**2010**	**%**
De 95 y más años	9.992	0,1%
De 90 a 94 años	25.500	0,2%
De 85 a 89 años	60.735	0,4%
De 80 a 84 años	115.552	0,8%
De 75 a 79 años	165.218	1,1%
De 70 a 74 años	240.091	1,7%
De 65 a 69 años	323.817	2,2%
De 60 a 64 años	400.759	2,8%
De 55 a 59 años	515.893	3,6%
De 50 a 54 años	610.132	4,2%
De 45 a 49 años	750.141	5,2%
De 40 a 44 años	819.002	5,7%
De 35 a 39 años	938.726	6,5%
De 30 a 34 años	1.067.289	7,4%
De 25 a 29 años	1.200.564	8,3%
De 20 a 24 años	1.292.126	8,9%
De 15 a 19 años	1.419.537	9,8%
De 10 a 14 años	1.539.342	10,6%
De 5 a 9 años	1.526.806	10,5%
De 0 a 4 años	1.462.277	10,1%
TOTAL POB	**14.483.499**	**100%**

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráfico N. 20: Distribución Poblacional



Fuente y Elaboración: INEC-Censo 2010

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD:

Según la distribución por edades de la población, se concluye que para la Empresa Tecnomax S.A., existe una proporción de la población que según sus ingresos pasan a formar parte de los potenciales compradores de los equipos de audio y video, estos se ubican entre los 35 y 50 años, considerado el mercado mayoritario por edades.

- ✓ **POBREZA**

La pobreza sigue siendo el principal problema social del país. La causa principal es que los gobiernos no han asignado adecuadamente los recursos para los sectores salud, educación y vivienda.

El Ecuador ha experimentado niveles de pobreza absoluta que se refleja en los datos estadísticos, con los siguientes agravantes:

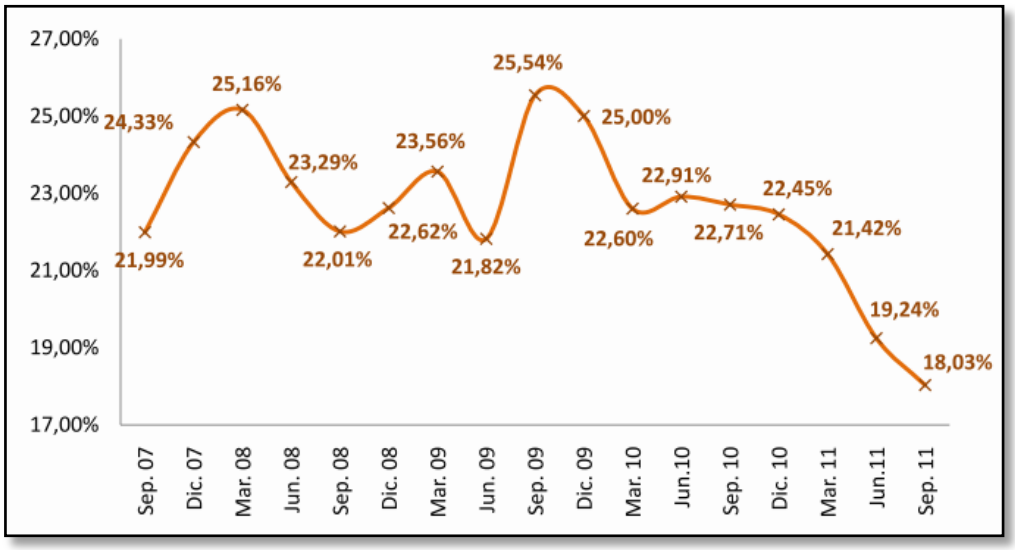
- Mala administración de los gobiernos.
- Pérdida de valores éticos y morales.
- Falta de aplicación de leyes y corrupción de la función judicial.
- Generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.
- Migración del campo a la ciudad y de la ciudad hacia otras partes del mundo.
- Inflación en los últimos años.

- Mala asignación presupuestaria.

Los ecuatorianos buscando mejores oportunidades de vida han salido del país agobiados por la pobreza y la falta de trabajo dejando atrás a familiares y amigos, lo que ha traído como consecuencia problemas sociales y falta de mano de obra calificada impidiendo el crecimiento empresarial.

Pero cabe indicar que ha venido presentando una evolución decreciente de la incidencia de pobreza a nivel urbano, alcanzando su valor más bajo de 18.03% en septiembre 2011, 4.68 puntos porcentuales menos a lo registrado en septiembre del 2010.

Grafico No. 21: Población urbana en condiciones de pobreza



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

La disminución de la pobreza genera mayor demanda, efectuando mayores ventas debido al mayor poder adquisitivo que adquieren las personas que obtienen ingresos a través del trabajo.

✓ **EL DESEMPLEO**

Situación en la economía en la que un individuo en edad, capacidad y condiciones para trabajar busca activamente un empleo sin éxito. En términos generales el desempleo tiene que ver con la utilización por debajo de su capacidad de cualquier recurso productivo (tierra, trabajo y capital), la

discriminación laboral afecta la probabilidad de una persona de estar ocupada y de manifiesta principalmente en el país en las diversas formas de discriminación.

Tabla No. 8: Desempleo Nacional

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico No. 22: Desempleo en la Ciudad de Quito

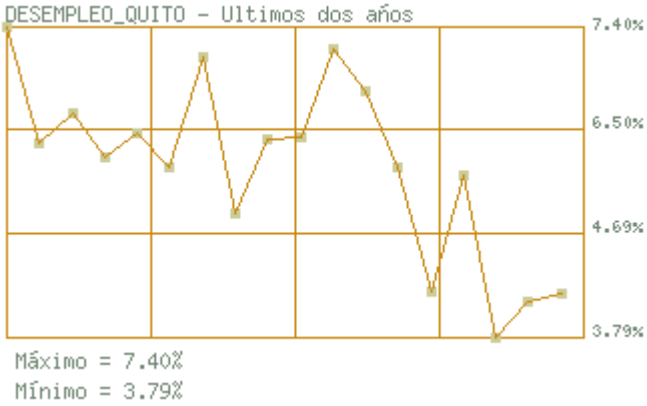


Tabla No. 9: Desempleo en la ciudad de Quito

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2011	4.31 %
Septiembre-30-2011	4.20 %
Junio-30-2011	3.79 %
Marzo-31-2011	5.67 %
Diciembre-31-2010	4.32 %
Septiembre-30-2010	5.77 %
Junio-30-2010	6.65 %
Marzo-31-2010	7.14 %
Diciembre-31-2009	6.12 %
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.04 %
Diciembre-31-2008	5.76 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Junio-30-2008	5.89 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Diciembre-31-2007	6.06 %
Septiembre-30-2007	7.40 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El desempleo en el Ecuador no ha crecido de manera considerable, debido a que muchas personas han salido de nuestro país para buscar mejores oportunidades de trabajo y mejorar su nivel de vida.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La pérdida de empleos, reduce potenciales mercados generando una disminución de la mano de obra calificada debido a la migración de los ecuatorianos.

- ✓ **MIGRACIÓN Y REMESAS**

La relevancia que adquieren las remesas en los últimos años coincide con el incremento sostenido que experimenta desde los ochenta en adelante la emigración desde países latinoamericanos hacia economías desarrolladas, y que se acentúan y diversifica hacia fines del siglo XX y principios del siglo XXI. Si a mediados de los ochenta Estados Unidos era el principal destino de la emigración latinoamericana, hoy se ha ampliado a España, Canadá, Italia, y Reino Unido, entre otros países.

El flujo de remesas desde los lugares donde trabajan los migrantes hacia las familias que residen los países de origen, se han transformado en las dos últimas décadas en un tema de amplio debate internacional, que concita la participación de diversos actores, entre los que destacan gobiernos

locales, regionales y naciones, organismos internaciones, asociaciones y clubes de migrantes en el extranjero y comunidades en origen.

En la última década las remesas se han convertido en un tema importante dentro de las economías andinas. El impacto que estas tienes, permiten que los hogares de bajos recursos tengas ingresos que les otorguen una mejor calidad de vida, mayor acceso a los servicios de salud y educación así como a mayores niveles de consumo e inversión.

Noticia: Remesas de migrantes ecuatorianos caen un 4,7% en el tercer trimestre de 2011.

Las remesas que recibe Ecuador cayeron un 4,7% en el tercer trimestre del año, al sumar unos USD 597 millones frente a los 626 millones de los tres meses anteriores, debido principalmente a una reducción aguda de los envíos desde España, según informes del Banco Central.

En comparación con el tercer trimestre de 2010 bajaron un 2,4%, pues entonces entraron en el país 612 millones de dólares en remesas, detalló el Banco Central en un comunicado.
La disminución se atribuye a la crisis internacional que afecta a Estados Unidos y a Europa, en particular España, indicó el Banco Central.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD:
El aumento del porcentaje de migración es una oportunidad porque las remesas aumentan lo cual da mayor poder adquisitivo de productos, además los recursos que llegan del exterior se destinan en el Ecuador en muchos casos a la construcción de vivienda propia.

3.1.1.4. FACTORES TECNOLOGICOS

Se refiere a un análisis comparativo del nivel tecnológico al que se tiene acceso en el país versus el que se está utilizando a nivel internacional. Para este caso, el nivel tecnológico lo entenderemos en dos vías: la de nuevos equipos, instrumentos y TICS (tecnologías de información y comunicación) y otra, la parte conceptual y procedimental, respecto de nuevas formas de resolver los problemas administrativos para el mejoramiento continuo y la calidad que plantea el mundo competitivo.

La tecnología de punta, las altas tecnologías o "hi-tech", como se las conoce a las nuevas tecnologías, se basan en la electrónica, informática, robótica y todos sus derivados y está

relacionada a todas las áreas de desarrollo, desde la agricultura hasta los viajes espaciales, pasando por las telecomunicaciones y la industria.

Las nuevas tecnologías tienen la característica de revolucionar lo establecido, la mezcla ya explicada de la ciencia, la técnica y la sociedad, marcan hitos en el desarrollo de una u otra área o varias al mismo tiempo.

Cada 4 segundos aparece un nuevo documento en el mundo del internet, las velocidades de transmisión de datos hace que las noticias dejen de ser tales un cuestión de minutos o segundos, la cantidad de usuarios conectados a la red hace que un sitio sea visitado por miles de personas en un mismo tiempo o que un usuario reciba cientos de noticias sobre cientos de temas o subtemas, por medio del correo electrónico.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

La implementación de la tendencia de crecimiento en la tecnología brinda una oportunidad para la empresa, ya que nos da la apertura de crecimiento comercial en la industria de la tecnología.

3.1.2. MICRO AMBIENTE

A través del análisis del microambiente se determinara las oportunidades o amenazas que se presentan para la empresa en cuanto a los proveedores, clientes, la competencia que existe dentro del sector comercial tecnológico.

3.1.2.1. PROVEEDORES

"Organización o persona que proporciona un producto o servicio".

Los proveedores de la TECNOMAX, están categorizados en proveedores alta tecnología en la cual comparten una misma visión y misión.

Tabla No. 10: Proveedores TECNOMAX S.A.

NOMBRE	CARACTERISTICAS
Russound	Russound ofrece una gama completa de sistemas de audio multiroom, el equipo de origen, controles de volumen, amplificadores, altavoces y sistemas de intercomunicación.
KEF INNOVATORS IN SOUND	KEF ofrecen una reproducción de sonido ejemplar de montarse en la pared recintos menos de una pulgada y media de espesor.
Boston acoustics	Boston Acoustics ofrece gran variedad de Speakers, Radios e Ipods
SONOS THE WIRELESS HiFi SYSTEM	SONOS son expertos en crear sistemas que combinan hardware, software, diseño industrial, diseño de uso y servicios en un solo paquete de sistema de musica HiFi Inalámbrica

NOMBRE	CARACTERISTICAS
iPort	iPort ofrece iPad y el iPod touch, ya que sus pantallas táctiles y su conectividad pueden ser unos estupendos puntos de control para aplicaciones domóticas, con control de montaje
THIS THEATRE FEATURES DENON SOUND SYSTEM	DENON, ofrece Receptor A/V , amplificador integrado, receptores, Blu-ray, Giradiscos; Phono Cartridge, cines en casa, componentes HiFi, sistemas mini/micro, accesorios para Iphone-Ipod
VUTEC VIDEO PROJECTION SCREENS	VUTEC ofrece La pantalla de Pico funciona perfectamente con todos los proyectores Pico y equipadopantalla de alta definición SilverStar, Porta-Vu elevador es portátil ,El caballete consorte es fácil de usar. Etc
audioShare by dhc	AudioShare es la única música totalmente integrada y sistema de intercomunicación que es lo suficientemente inteligente como para interoperar con otros sistemas como automatización del hogar, la PC del hogar, etc.
Optoma	OPTOMA, ofrece proyectores, pantallas HD, Entretenimiento en casa, HDTV,Pantallas de Proyección, Sistemas de Audio, Montaje de techo, movie time, etc
EPSON EXCEED YOUR VISION	EPSON, ofrece impresoras, proyectores acompañada de tecnología innovadora.
BenQ Enjoyment Matters	BenQ, ofrece proyectores, camaras de video/digital, monitores LCD, Joybooks, PC todo en uno.

OTROS PROVEEDORES

- Panamax - Sistemas de protección eléctrica

- Mirage – Jamo Klispch - bafles de alta calidad para cine en casa y Hi-Fi
- Denon - Equipos para cine en casa y Hi-Fi
- JBL - bafles de alta calidad para cine en casa y Hi-Fi
- ImpactAcoustic - Cables y conectores de alta calidad
- Mitsubishi - Pantallas de Plasma/LCD y proyectores
- Nec - Pantallas de Plasma/LCD y proyectores
- Vutec - Pantallas para proyección
- Yamaha - Equipos para cine en casa y hi-fi
- Celestion - Bafles y bocinas de alta calidad
- Kef - Bafles y bocinas de alta calidad
- Omnimount - Bases y soportes profesionales para equipos de audio y video
- Planar - Pantallas de Video proyección y proyectores
- Energy - Cables y conectores de alta calidad
- Mcintosh - Equipos para distribución de audio y video
- HarmanKardon - Equipos para cine en casa y hi-fi
- Universal Remote - Controles remoto de tecnología avanzada.

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES

1. OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar la relación que existe entre la empresa "TECNOMAX S.A", y sus proveedores, mediante encuestas a fin de mejorar los lazos comerciales.

Objetivos Específicos

- Conocer el tipo de producto que el proveedor entrega a la empresa y el tiempo que la empresa y el proveedor operan comercialmente.
- Evaluar la forma de pago, el tiempo y la forma de entrega de los productos que predomina por parte de sus proveedores y la empresa.
- Identificar la percepción que los proveedores tienen de la empresa respecto a los pagos de los pedidos.
- Determinar si la mayoría de productos adquiridos por parte de TECNOMAX cuentan con certificaciones de calidad y si sus proveedores brindan algún tipo de descuento.
- Analizar si los proveedores brindan crédito y los factores que toman en cuenta al momento de ofrecer el crédito.

2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{(N-1)e^2+Z^2.p.q}$$

Donde:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
N	Universo	10
p	Probabilidad a favor	0.50
q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
n	Tamaño de la muestra	9.31= 9

Para calcular el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta el número de proveedores de la empresa como universo.

$$n = \frac{(1.77)^2 * (10) * (0.50) *(0.50)}{(0.08)^2 * (10 - 1) + (1.77)^2 *(0.50) * (0.50)}$$

$$n = \mathbf{9{,}31}$$

La fórmula presenta un margen de error admisible del 8%, y un nivel de confianza del 92%, adicionalmente se considera una probabilidad de ocurrencia del 50%, y en contra del 50%, se han utilizado estos valores, pues son los más conservadores y recomendados por la estadística. Por tanto, el número de proveedores que constituyen la muestra para el estudio es de 9.

ENCUESTA A PROVEEDORES

OBJETIVO GENERAL

Determinar la opinión del proveedore acerca de los servicios que presta TECNOMAX S.A. en la ciudad de Quito

INSTRUCCIONES:

1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación

2.- Señale con una "x" en el lugar que corresponda

INFORMACION GENERAL

1. ¿Que confiabilidad brinda sus productos o servicios que Usted ofrece?

Alta ☐ Media ☐ Baja ☐

2. ¿Cómo considera usted los requisitos que le solicita la TECNOMAX?

Excesivo ☐ Razonables ☐ No Necesarios ☐

3. ¿Usted es un proveedor____?

Fijo ☐ Habitual ☐ Estacional ☐

4. ¿La relación que lleva con la Empresa es:

Excelente ☐ Buena ☐ Mala ☐

5. ¿Está Usted de acuerdo que las adquisiciones de un bien o servicio, se realice por medio del Instituto Nacional de Contratación Pública?

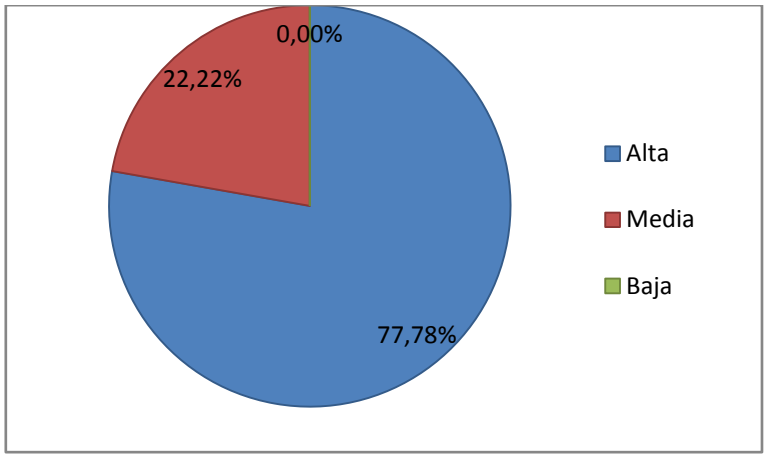
Aceptacion Total ☐ Aceptación Parcial ☐

GRACIAS POR SU COLABORACION

3. TABULACIÓN ENCUESTAS PROVEEDORES

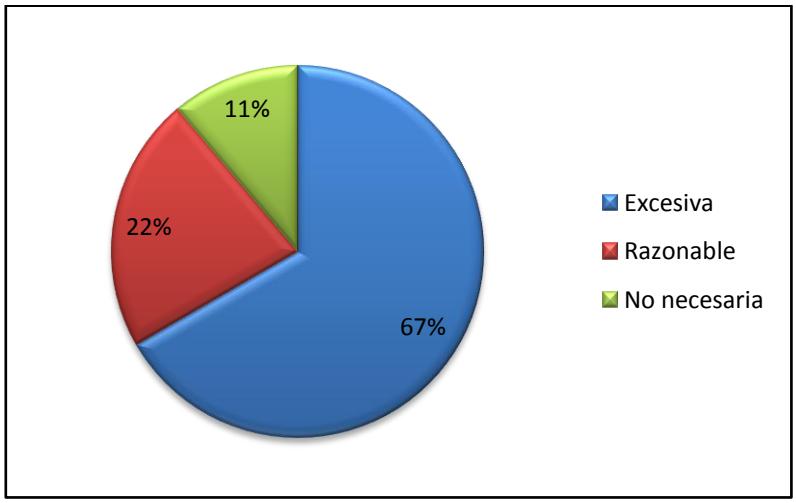
Se realizo una encuesta a un grupo de proveedores y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cree Usted que TECNOMAX S.A., es una empresa…..?



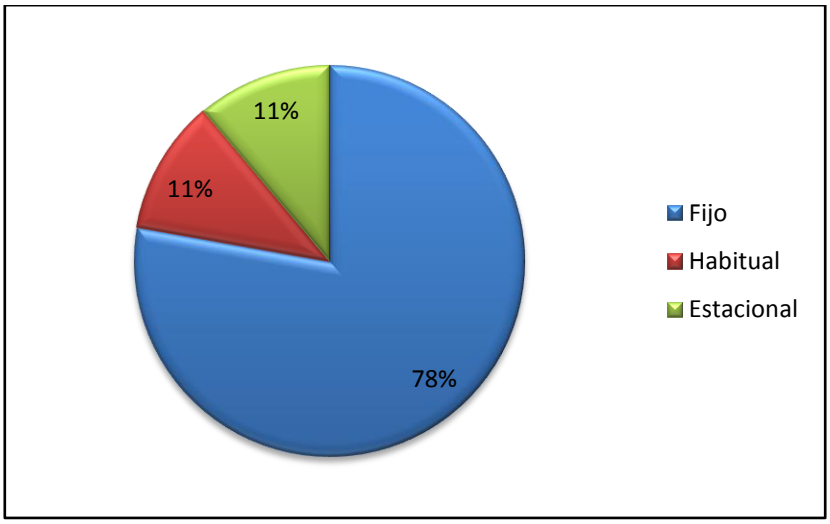
El 77.78% de los proveedores se sienten satisfechos con los servicios que brinda TECNOMAX, por lo tanto presenta una **OPORTUNIDAD.**

2. ¿Cómo considera usted los requisitos que le solicita la TECNOMAX?



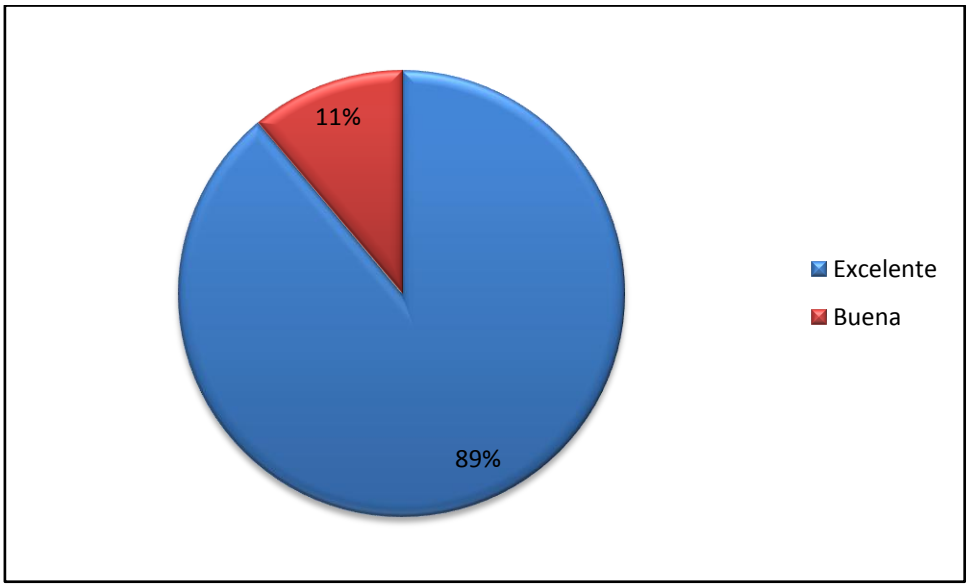
El 67% de los proveedores opinan que TECNOMAX, solicita de manera excesiva requisitos para brindar sus servicios lo cual presenta una **AMENAZA.**

3. ¿Usted es un proveedor…….?



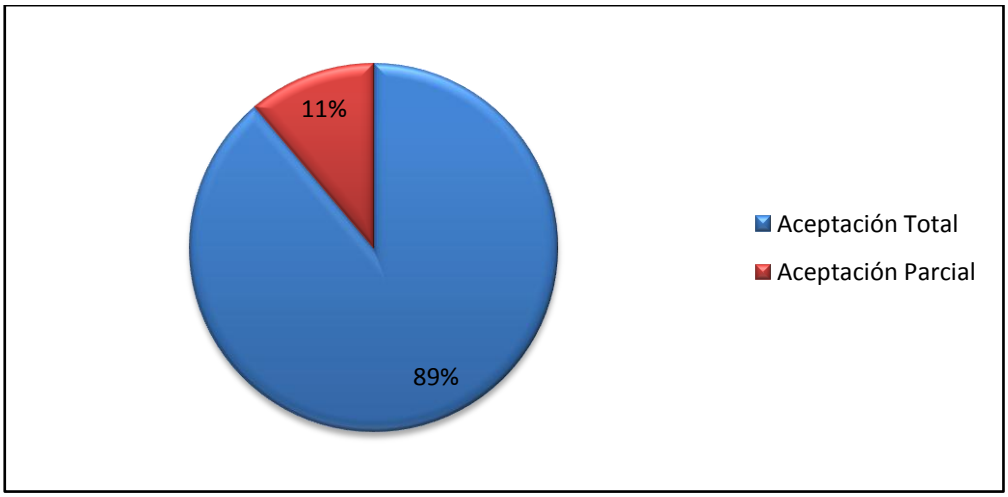
El 78% de los proveedores opinan que TECNOMAX, solicita de manera excesiva requisitos para adquirir los servicios lo cual presenta una **AMENAZA.**

4. ¿La relación que lleva con la Empresa es:



El 89% de los proveedores tienen una excelente relación con TECNOMAX, por lo tanto presenta una **OPORTUNIDAD.**

5. ¿Está Usted de acuerdo que las adquisiciones de un bien o servicio, se realice por medio del Instituto Nacional de Contratación Pública?



El 89% de los proveedores está de acuerdo que las adquisiciones de un bien o servicio se realice por medio del Instituto de Contratación Pública, por lo tanto presenta una **AMENAZA** ya que TECNOMAX, no se encuentra registrado en el INCOP.

3.1.2.2. CLIENTES

TECNOMAX S.A., considera que los clientes son parte importante de su empresa, es por eso que utiliza productos de calidad, además de brindar un buen servicio con la finalidad de buscar la satisfacción de sus clientes.
Gran parte de sus clientes se encuentran ubicados en el sector del valle de la ciudad de Quito.

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES ACTUALES

CLIENTES ACTUALES

1. OBJETIVOS

Objetivo General

- Evaluar la opinión de los clientes actuales de “TECNOMAX S.A”, a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de sus productos y servicios; y de esta manera mejorar la atención al cliente, tanto en calidad de producto como de servicio.

Objetivos Específicos

- Evaluar la percepción que mantienen los clientes de la calidad y precios del producto que se les entrega en relación a la competencia.

- Conocer si la empresa cumple con las expectativas del cliente, con el tiempo de entrega del pedido realizado.
- Determinar cuáles son los aspectos más importantes que el cliente evalúa al momento de realizar la compra.
- Medir si la atención que brinda la empresa hacia el cliente es satisfactoria.
- Conocer que productos son los que mayor demanda tiene la empresa.
- Determinar la periodicidad con la que adquieren nuestros productos y la forma de pago.

2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra en lo que respecta a clientes, se tomarán en cuenta el número de clientes que posee la empresa.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{(N-1)e^2+Z^2.p.q}$$

Donde:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
N	Universo	31
P	Probabilidad a favor	0.50
Q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
N	Tamaño de la muestra	24,89 = 25

$$n = \frac{(1.77)^2 * (31) * (0.50) *(0.50)}{(0.08)^2 * (31 - 1) + (1.77)^2 *(0.50) * (0.50)}$$

$$n = \mathbf{24,89}$$

La fórmula presenta un margen de error admisible del 8%, y un nivel de confianza del 92%, adicionalmente se considera una probabilidad de ocurrencia del 50%, y en contra del 50%, se han utilizado estos valores, pues son los más conservadores y recomendados por la estadística. Por tanto, el número de clientes que constituyen la muestra del estudio es de 25.

ENCUESTA AL CLIENTE

OBJETIVO GENERAL

Determinar la opinión del cliente acerca de los servicios que brinda la Empresa TECNOMAX S.A. en la ciudad de Quito.

INSTRUCCIONES:

1.- Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación

2.- Señale con una "x" en el lugar que corresponda

INFORMACION GENERAL

1. ¿Cree Usted que TECNOMAX S.A., es una empresa....?

Excelente ☐ Buena ☐ Mala ☐

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la calidad de los servicios que brinda la empresa?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐

3. ¿La prestacion de servicios que adquiere de la empresa es?

Frecuentes ☐ Ocacionales ☐ Casi Nunca ☐

4. ¿Considera usted que la atención al cliente personalizada es?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐

5. ¿Esta usted de acuerdo con el costo cobrado por la empresa por los servicios que ofrece?

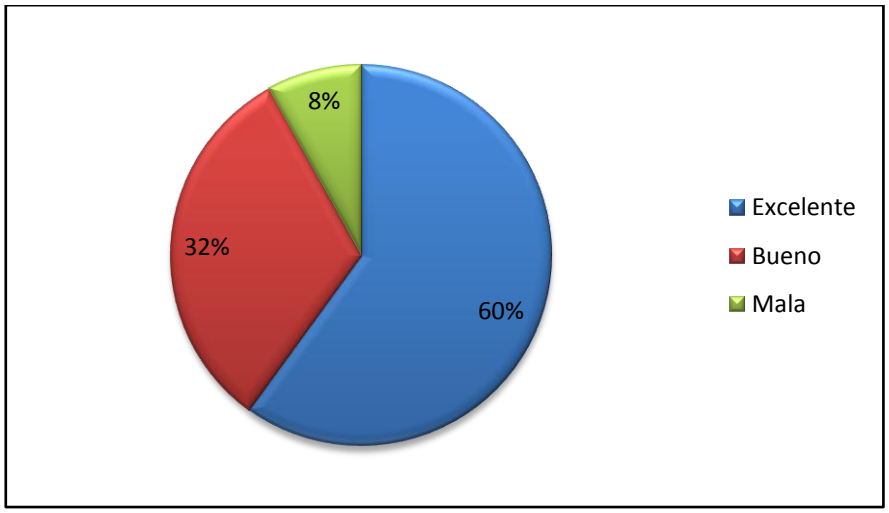
Totalmente ☐ Medianamente ☐ Desacuerdo ☐

GRACIAS POR SU COLABORACION

3. TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES

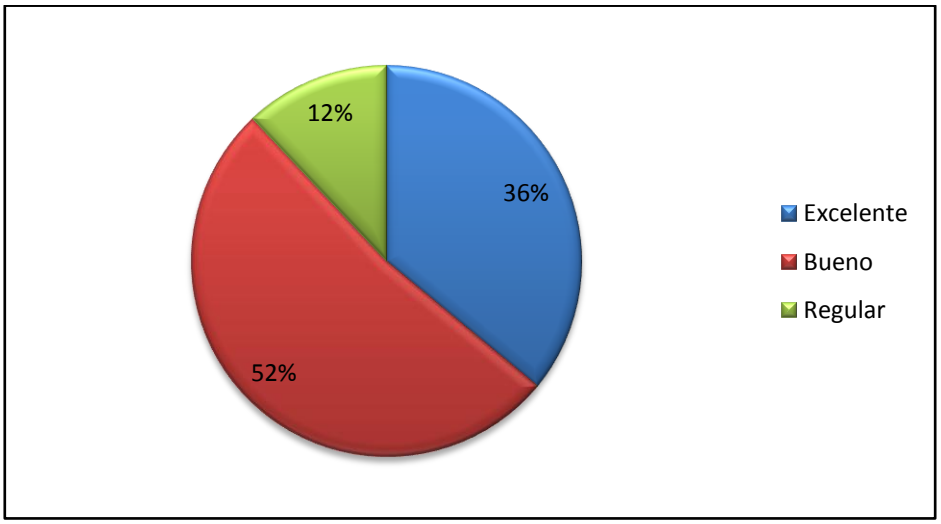
TECNOMAX., considera que los clientes son parte importante de su empresa, es por eso brinda sus servicios y productos de calidad, además de brindar un buen servicio con la finalidad de buscar la satisfacción de sus clientes.

1. ¿Cree Usted que TECNOMAX S.A., es una empresa…..?



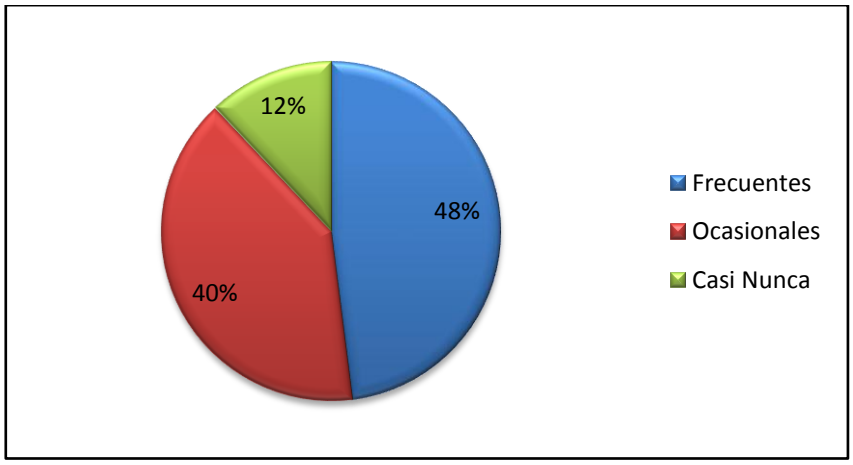
El 60% de los clientes cree que TECNOMAX es una empresa buena en el mercado de audio y video por lo tanto presenta una **OPORTUNIDAD.**

2. **¿Cuál es su grado de satisfacción en la calidad de los servicios que brinda la empresa?**



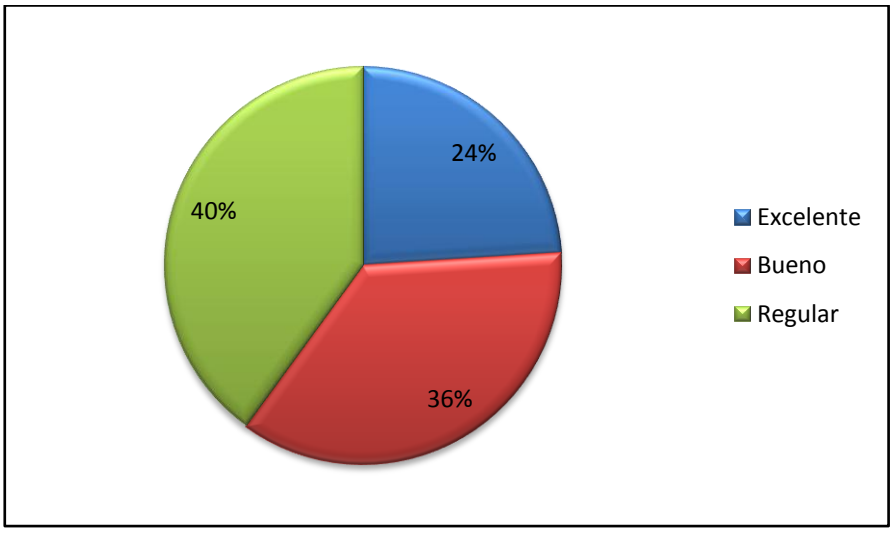
El 52% de los clientes han medido el nivel satisfacción bueno ya que pudieron mencionar que la puntualidad de conexiones no se lo realiza en el tiempo indicado y representa una **AMENAZA.**

3. **¿La prestación de servicios que adquiere de la empresa es?**



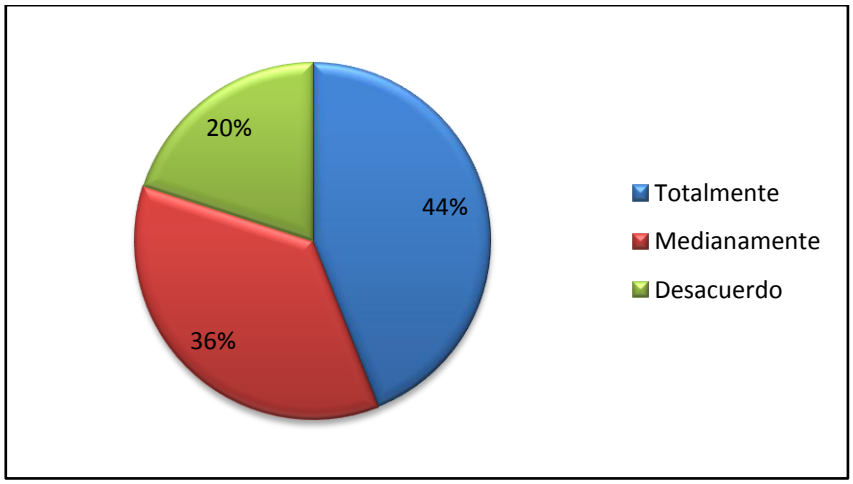
El 88% de los clientes utilizan los servicios de TECNOMAX, de manera frecuente y ocasional en la cual refleja una **OPORTUNIDAD.**

4. **¿Considera usted que la atención al cliente personalizada es?**



El 40% de los clientes califican los servicios de TECNOMAX como regular por lo tanto presenta una **AMENAZA.**

5. **¿Está usted de acuerdo con el costo cobrado por la empresa por los servicios que ofrece?**



Tomando en cuenta el criterio del costo cobrado por la empresa indica que el 36% esta medianamente en acuerdo, por lo tanto presenta una **AMENAZA.**

3.2. ANALISIS INTERNO

3.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

TECNOMAX S.A., no cuenta con una cultura organizacional definida por lo que carece de los lineamientos estratégicos, como es las Metas establecidas por lo que las estrategias aplicadas muchas veces son equivocadas, también la falta de comunicación entre las diferentes áreas no les permite mantener un entorno adecuado, además de no poseer un organigrama estructural, funcional y posicional en el cual la empresa pueda sustentarse.

En cuanto a la toma de decisiones, el gerente general es el principal eje ya que él es que decide lo que se debe hacer o no en la empresa; la escaza preparación administrativa formal por parte del gerente, ha sido compensada por un buen sentido común al momento de realizar los negocios, lo que ha permitido tener un éxito relativo.

Las funciones están delegadas al personal de acuerdo a las necesidades que la empresa posee. Existe duplicidad de funciones en ciertas áreas por ejemplo en el área financiera, existe una sola persona encargada de contabilidad, tesorería y recursos humanos.

Los valores y principios que la empresa posee han sido determinados de acuerdo al comportamiento tanto de los empleados como de los administrativos reflejando honradez por la transparencia de sus acciones buscando confianza entre socios y clientes, responsabilidad

manifestada en los pagos a los proveedores y empleados, y disciplina laboral buscando siempre el bienestar y evitando el incumplimiento de las normas de la empresa.

TECNOMAX S.A., no posee políticas establecidas dentro de un manual de reglamentos lo que hace que el gerente analice las diferentes situaciones que se presenten y de esta manera evaluar y tomar decisiones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

DEBILIDAD

No contar con una estructura organizacional determinada. No tener un Plan de Gestión Estratégica, pone en desventaja la administración de la empresa, ya que sin una base para la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control, será muy difícil mantener exitosamente a la empresa.

3.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

A nivel financiero TECNOMAX .S.A., lleva contabilidad, considera todos los ingresos y egresos que la empresa ha obtenido durante estos años; el capital social conformado con la empresa es de USD 10 000.

En el área financiera, TECNOMAX .S.A., cuenta con el apoyo para esta área con los procesos de Contabilidad y elaboración de Estados Financieros donde los informes se deben presentar en forma clara, exacta y precisa sobre la situación económica de la empresa, área que se encuentra dirigida por el Ingeniero Marcelo Andrade.

PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA TECNOMAX S.A, PERIODOS 2008, 2009 Y 2010.

Tabla No. 11: Balance de los Estados Financieros - Activos

TECNOMAX S.A.

Análisis de balances y resultados

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN MILES

	PERIODOS		
	2008	2009	2010
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	50.132,30	134.335,89	51.522,38
DISPONIBLE	50.132,30	102.848,26	35.872,38
Caja Bancos	6.851,82	346,29	4.761,84
Cuentas por Cobrar	36.565,35	93.751,47	20.300,42
Documentos por cobrar	0,00	1.100,00	825,00
- Provisión Cuentas Incobrables	0,00	369,35	369,35
Crédito Tributario Imp. Renta	685,25	2.238,29	4.110,60
Crédito Tributario Imp. IVA	3.939,88	3.691,56	4.153,87
Otros Activos corrientes	2.090,00	2.090,00	2.090,00
REALIZABLE	0,00	31.487,63	15.650,00
Mercaderías en tránsito	0,00	15.373,91	
Inventarios	0,00	16.113,72	15.650,00
ACTIVO NO CORRIENTE	10.765,77	16.873,70	31.130,06
Equipos de computación y software	1.160,00	1.769,75	2.515,65
Maquinaria, equipo e instalaciones	0,00	9.806,19	26.385,59
Muebles y Enseres	9.806,19	6.158,01	6.158,01
- Depreciación acumulada activos fijos	200,42	860,25	3.929,19
TOTAL ACTIVO	60.898,07	151.209,59	82.652,44

PASIVO	2008	2009	2010
PASIVO CORRIENTE	16.331,33	50.914,77	57.442,54
Cuentas y Dctos por pagar Proveed. Local	16.165,26	46.096,86	55.779,71
Otras cuentas y documentos por pagar		3.165,30	
Impuesto a la renta por pagar		968,77	344,12
Provisiones			1.075,80
Participación trabajadores por pagar Ejerc.		683,84	242,91
Obligaciones Administración Presupuestaria	166,07		
PASIVO NO CORRIENTE	1.249,27	0,00	0,00
Prestamos accionistas locales	1.249,27	0,00	0,00
PASIVO DIFERIDO	19.430,54	73.501,59	0,00
Anticipos clientes	19.430,54	73.501,59	
TOTAL PASIVO	37.011,14	124.416,36	57.442,54
PATRIMONIO NETO	23.886,93	26.793,23	25.209,90
Capital suscrito o asignado	800,00	800,00	800,00
Aportes socios o accionistas capitalizacio	27.388,32	27.388,32	27.388,32
- Pérdida acumulada de ejercicio anterior	176,18	4.301,39	4.301,39
Utilidad del ejercicio		2.615,67	929,11
Reserva Legal		290,63	393,86
- Pérdida del ejercicio	4.125,21		
TOTAL PATRIMONIO	23.886,93	26.793,23	25.209,90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	60.898,07	151.209,59	82.652,44

Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

Tabla No. 12: Balance de Resultados

TECNOMAX S.A.

Análisis de balances y resultados

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN MILES

	PERIODOS		
	2008	2009	2010
CUENTA DE RESULTADOS	2008	2009	2010
INGRESOS POR VENTAS	96.769,45	267.502,96	276.128,88
Ventas netas locales gravadas tarifa 12%	96.769,45	267.502,96	275.978,88
Ventas netas locales gravadas tarifa 0%			150,00
COSTO DE VENTAS	66.913,52	168.940,01	188.367,70
Compras netas locales de bienes	15.456,19	108.277,92	119.979,06
Inventario inicial de bienes	0,00	0,00	16.119,72
Importaciones de bienes	51.457,33	76.775,81	67.918,92
- Inventario Final de bienes	0,00	16.113,72	15.650,00
UTILIDAD BRUTA (I-C)	29.855,93	98.562,95	87.761,18
GASTOS (G)	34.764,59	117.568,40	86.141,81
Mantenimiento y Reparaciones	2.418,35	8.679,23	573,96
Arrendamiento de bienes inmuebles	13.585,00	13.645,38	15.544,51
Promoción y Publicidad	160,71	699,00	246,00
Transporte	0,00	0,00	799,18
Intereses bancarios	0,00	0,00	646,75
Combustibles	0,00	0,00	337,99
Seguros y reaseguros	0,00	0,00	5.223,04
Gastos de gestión	0,00	0,00	5.811,23
Suministros y Materiales	1.840,27	1.038,37	1.258,75
Agua, energía, luz y comunicaciones	3.050,57	4.015,38	5.238,80
Impuestos contribuyentes y otros	656,21	492,09	1.581,09
Depreciación activos fijos	200,42	659,83	3.068,94
Otros gastos locales	12.853,06	58.612,36	6.874,34
Sueldos y Salarios y demás remuneracion	0,00	16.600,00	25.252,93
Beneficios Sociales, indemnizaciones	0,00	10.159,05	5.101,29
Aporte a la seguridad social y fondos de R.	0,00	2.052,71	4.192,65
Honorarios a extranjeros	0,00	915,00	1.315,00
Gastos de viajes	0,00	0,00	3.075,36
OTROS INGRESOS	783,45	23.564,36	0,00
Otros ingresos	783,45	23.564,36	0,00
PERDIDA O UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4.908,66	-19.005,45	1.619,37
Utilidad antes de reparticiones	-4.125,21	4.558,91	1.619,37
- 15% Participación Empleados	0,00	683,84	242,91
Pérdida del Ejercicio	-4.125,21	3.875,07	1.376,46
Utilidad Neta	-4.125,21	3.875,07	1.376,46

Fuente: Balances Empresa Tecnomax

Elaboración: Tesistas

ANALISIS DE TENDENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – ACTIVOS DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A, PERIODOS 2008, 2009 Y 2010.

Tabla No. 13: Análisis de Tendencia horizontal y vertical, Balance del Estado Financiero - Activos.

TECNOMAX S.A.

Análisis de balances

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN

	PORCENTAJES PERIODOS			VARIACIONES USD PERIODOS			VARIACIONES % PERIODOS		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE	82,32%	88,84%	62,34%	50.132,30	134.335,89	51.522,38		267,96%	38,35%
DISPONIBLE	82,32%	68,02%	43,40%	50.132,30	52715,96	-66975,88		0,00%	-186,71%
Caja Bancos	11,25%	0,23%	5,76%	6851,82	-6.505,53	4.415,55		-94,95%	92,73%
Cuentas por Cobrar	60,04%	62,00%	24,56%	36565,35	57.186,12	-73.451,05		156,39%	-361,82%
Documentos por cobrar	0,00%	0,73%	1,00%	0	1.100,00	-275,00		0,00%	-33,33%
- Provisión Cuentas Incobrables	0,00%	0,24%	0,45%	0	369,35	0,00		0,00%	0,00%
Crédito Tributario Imp. Renta	1,13%	1,48%	4,97%	685,25	1.553,04	1.872,31		226,64%	45,55%
Crédito Tributario Imp. IVA	6,47%	2,44%	5,03%	3939,88	-248,32	462,31		-6,30%	11,13%
Otros Activos corrientes	3,43%	1,38%	2,53%	2090	0,00	0,00		0,00%	0,00%
REALIZABLE	0,00%	20,82%	18,93%	0,00	31.487,63	-15.837,63		0,00%	-101,20%
Mercaderías en tránsito	0,00%	10,17%	0,00%	0	15.373,91	-15.373,91		0,00%	0,00%
Inventarios	0,00%	10,66%	18,93%	0	16.113,72	-463,72		0,00%	-2,96%
ACTIVO NO CORRIENTE	17,68%	11,16%	37,66%	10.765,77	6.107,93	14.256,36		56,73%	45,80%
Equipos de computación y software	1,90%	1,17%	3,04%	1160	609,75	745,90		52,56%	29,65%
Maquinaria, equipo e instalaciones	0,00%	6,49%	31,92%	0	9.806,19	16.579,40		#¡DIV/0!	62,84%
Muebles y Enseres	16,10%	4,07%	7,45%	9806,19	-3.648,18	0,00		-37,20%	0,00%
- Depreciación acumulada activos fijos	0,33%	0,57%	4,75%	200,42	659,83	3.068,94		329,22%	78,11%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	60.898,07	90.311,52	-68557,15		148,30%	-82,95%

Fuente: Balances Empresa Tecnomax

Elaboración: Tesistas

ANALISIS DE TENDENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – PASIVOS DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A, PERIODOS 2008, 2009 Y 2010

Tabla No. 14: Análisis de Tendencia horizontal y vertical, Balance del Estado Financiero - Pasivos.

TECNOMAX S.a.

Análisis de balances

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN

PASIVO	PORCENTAJES 2008	PORCENTAJES 2009	PORCENTAJES 2010	VARIACIONES USD 2008	VARIACIONES USD 2009	VARIACIONES USD 2010	VARIACIONES % 2008	VARIACIONES % 2009	VARIACIONES % 2010
PASIVO CORRIENTE	**26,82%**	**33,67%**	**69,50%**	**16.331,33**	**34583,44**	**6527,77**		**211,76%**	**11,36%**
Cuentas y Dctos por pagar Proveed. Local	26,54%	30,49%	67,49%	16.165,26	29.931,60	9.682,85		185,16%	17,36%
Otras cuentas y documentos por pagar	0,00%	2,09%	0,00%	0,00	3.165,30	-3.165,30		0,00%	0,00%
Impuesto a la renta por pagar	0,00%	0,64%	0,42%	0,00	968,77	-624,65		0,00%	-181,52%
Provisiones	0,00%	0,00%	1,30%	0,00	0,00	1.075,80		0,00%	100,00%
Participación trabajadores por pagar Ejerc.	0,00%	0,45%	0,29%	0,00	683,84	-440,93		0,00%	-181,52%
Obligaciones Administración Presupuesta	0,27%	0,00%	0,00%	166,07	-166,07	0,00		-100,00%	0,00%
PASIVO NO CORRIENTE	**2,05%**	**0,00%**	**0,00%**	**1.249,27**	**-1.249,27**	**0**		**-100,00%**	**0,00%**
Prestamos accionistas locales	2,05%	0,00%	0,00%	1.249,27	-1.249,27	0,00		-100,00%	0,00%
PASIVO DIFERIDO	**31,91%**	**48,61%**	**0,00%**	**19.430,54**	**54.071,05**	**-73501,59**		**278,28%**	**0,00%**
Anticipos clientes	31,91%	48,61%	0,00%	19.430,54	54.071,05	-73.501,59		278,28%	0,00%
TOTAL PASIVO	**60,78%**	**82,28%**	**69,50%**	**37.011,14**	**124.416,36**	**57.442,54**		**336,16%**	**0,00%**
PATRIMONIO NETO	**39,22%**	**17,72%**	**30,50%**	**23.886,93**	**2.906,30**	**-1583,33**		**12,17%**	**-6,28%**
Capital suscrito o asignado	1,31%	0,53%	0,97%	800,00	0,00	0,00		0,00%	0,00%
Aportes socios o accionistas capitalizacio	44,97%	18,11%	33,14%	27.388,32	0,00	0,00		0,00%	0,00%
- Pérdida acumulada de ejercicio anterior	0,29%	2,84%	5,20%	176,18	4.125,21	0,00		2341,47%	0,00%
Utilidad del ejercicio	0,00%	1,73%	1,12%	0,00	2.615,67	-1.686,56		0,00%	-181,52%
Reserva Legal	0,00%	0,19%	0,48%	0,00	290,63	103,23			26,21%
- Pérdida del ejercicio	6,77%	0,00%	0,00%	4.125,21	-4.125,21	0,00		-100,00%	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	**39,22%**	**17,72%**	**30,50%**	**23.886,93**	**26.793,23**	**25.209,90**		**112,17%**	**0,00%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**60.898,07**	**90.311,52**	**-68557,15**		**148,30%**	**-82,95%**

Fuente: Balances Empresa Tecnomax

Elaboración: Tesistas

ANALISIS DE TENDENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE DE RESULTADOS DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A, PERIODOS 2008, 2009 Y 2010

Tabla No. 15: Análisis de Tendencia horizontal y vertical, Balance del Estado Financiero - Pasivos.

TECNOMAX S.A.

Análisis de resultados

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN: PORCENTAJES

CUENTA DE RESULTADOS	PERIODOS 2008	PERIODOS 2009	PERIODOS 2010	VARIACIONES USD PERIODOS 2008	VARIACIONES USD PERIODOS 2009	VARIACIONES USD PERIODOS 2010	VARIACIONES % PERIODOS 2008	VARIACIONES % PERIODOS 2009	VARIACIONES % PERIODOS 2010
INGRESOS POR VENTAS	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**		**170.733,51**	**8.625,92**		**176,43%**	**3,22%**
Ventas netas locales gravadas tarifa 12%	100,00%	100,00%	99,95%		170.733,51	8.475,92		176,43%	3,17%
Ventas netas locales gravadas tarifa 0%	0,00%	0,00%	0,05%		0,00	150,00			
COSTO DE VENTAS	**69,15%**	**63,15%**	**68,22%**		**102.026,49**	**19.427,69**		**152,48%**	**11,50%**
Compras netas locales de bienes	15,97%	40,48%	43,45%		92.821,73	11.701,14		600,55%	10,81%
Inventario inicial de bienes	0,00%	0,00%	5,84%		0,00	16.119,72			
Importaciones de bienes	53,18%	28,70%	24,60%		25.318,48	-8.856,89		49,20%	-11,54%
- Inventario Final de bienes	0,00%	6,02%	5,67%		16.113,72	-463,72			-2,88%
UTILIDAD BRUTA (I-C)	**30,85%**	**36,85%**	**31,78%**		**68.707,02**	**-10.801,77**		**230,13%**	**-10,96%**
GASTOS (G)	**35,93%**	**43,95%**	**31,20%**		**82.803,81**	**-31.426,59**		**238,18%**	**-26,73%**
Mantenimiento y Reparaciones	2,50%	3,24%	0,21%		6.260,88	-8.105,27		258,89%	-93,39%
Arrendamiento de bienes inmuebles	14,04%	5,10%	5,63%		60,38	1.899,13		0,44%	13,92%
Promoción y Publicidad	0,17%	0,26%	0,09%		538,29	-453,00		334,94%	-64,81%
Transporte	0,00%	0,00%	0,29%		0,00	799,18			
Intereses bancarios	0,00%	0,00%	0,23%		0,00	646,75			
Combustibles	0,00%	0,00%	0,12%		0,00	337,99			
Seguros y reaseguros	0,00%	0,00%	1,89%		0,00	5.223,04			
Gastos de gestión	0,00%	0,00%	2,10%		0,00	5.811,23			
Suministros y Materiales	1,90%	0,39%	0,46%		-801,90	220,38		-43,58%	21,22%
Agua, energía, luz y comunicaciones	3,15%	1,50%	1,90%		964,81	1.223,42		31,63%	30,47%
Impuestos contribuyentes y otros	0,68%	0,18%	0,57%		-164,12	1.089,00		-25,01%	221,30%
Depreciación activos fijos	0,21%	0,25%	1,11%		459,41	2.409,11		229,22%	365,11%
Otros gastos locales	13,28%	21,91%	2,49%		45.759,30	-51.738,02		356,02%	-88,27%
Sueldos y Salarios y demás remuneracion	0,00%	6,21%	9,15%		16.600,00	8.652,93			52,13%
Beneficios Sociales, indemnizaciones	0,00%	3,80%	1,85%		10.159,05	-5.057,76			-49,79%
Aporte a la seguridad social y fondos de R.	0,00%	0,77%	1,52%		2.052,71	2.139,94			104,25%
Honorarios a extranjeros	0,00%	0,34%	0,48%		915,00	400,00			43,72%
Gastos de viajes	0,00%	0,00%	1,11%		0,00	3.075,36			
OTROS INGRESOS	**0,81%**	**8,81%**	**0,00%**		**22.780,91**	**-23.564,36**		**2907,77%**	**-100,00%**
Otros ingresos	0,81%	8,81%	0,00%		22.780,91	-23.564,36		2907,77%	-100,00%
PERDIDA O UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**-5,07%**	**-7,10%**	**0,59%**		**-14.096,79**	**20.624,82**		**287,18%**	**-108,52%**
Utilidad antes de reparticiones	-4,26%	1,70%	0,59%		8.684,12	-2.939,54		-210,51%	-64,48%
- 15% Participación Empleados	0,00%	0,26%	0,09%		683,84	-440,93			-64,48%
Pérdida del Ejercicio	-4,26%	1,45%	0,50%		8.000,28	-2.498,61		-193,94%	-64,48%
Utilidad Neta	-4,26%	1,45%	0,50%		8.000,28	-2.498,61		-193,94%	-64,48%

Fuente: Balances Tecnomax S.A., **Elaboración:** Tesistas

ANALISIS TENDENCIAL HORIZONTAL

Del 100% del total de activos el 60,04% corresponde a la cuenta por cobrar en el periodo 2008, mientras que durante el año 2009, dicha cuenta creció en un 62,00% y para el periodo 2010 se redujo a 24,56%.

Estos porcentajes se deben a la ligera recuperación de cartera deudas a corto plazo que corresponde al 10% de la forma de pago convenida con los clientes.

Se concluye que, el porcentual que reflejan la proporción de las cuentas por cobrar con relación al total de los activos, son razonablemente aceptados, hay que considerar que para el volumen de ventas y la forma de pago se presentan estos eventos, en función del número de contratos firmados y que se encuentran en proceso de instalación fase final. Sin embargo, se recomienda aplicar estrategias para la optimización de los recursos y revisión de la forma de pago.

Tabla No. 16: Índices Financieros

TECNOMAX S.A — INDICADORES FINANCIEROS

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

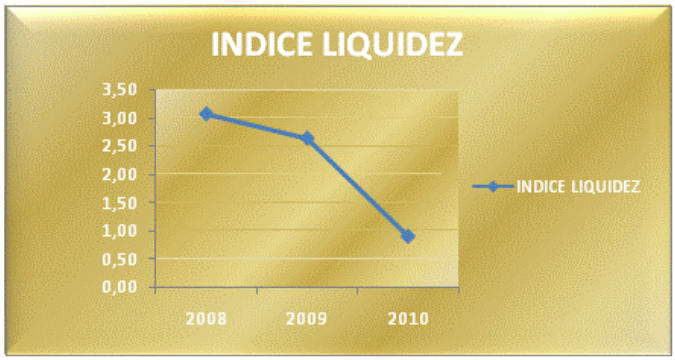
INDICADORES

	PERIODOS		
	2008	2009	2010
LIQUIDEZ			
Índice de Liquidez	3,07	2,64	0,90
Índice Ácido	3,73	2,35	1,17
Índice de Disponibilidad	0,42	0,01	0,08
Fondo de Maniobra	33.800,97	83.421,12	-5.920,16
Fondo de Maniobra / Activo	50.132,03	134.335,55	51.521,69
Fondo de Maniobra / Deuda CP	2,07	1,64	(0,10)

Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

ANÁLISIS:

Gráfico N. 23



Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

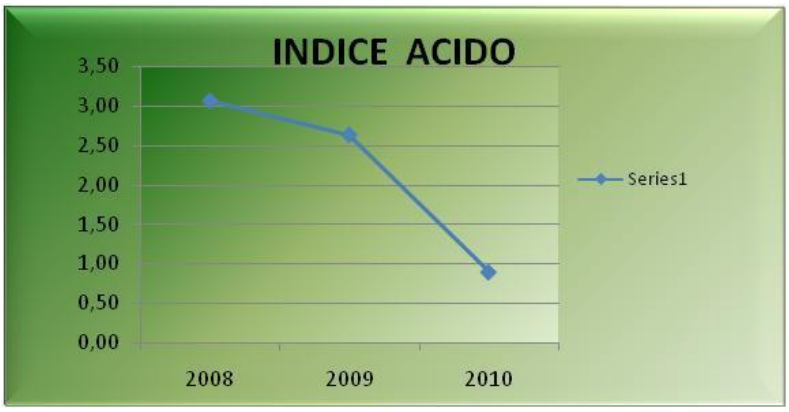
INDICE DE LIQUIDEZ

En el caso de la Empresa, en el año 2008 registra 3,07 indica que por cada dólar de deuda se tuvo tres para pagar, el 2009 es 2,64 lo que indica que por cada dólar de deuda se tuvo dos para pagar, mientras que en año 2010, se tuvo 0,90 dólar por cada dólar de deuda.

Para que las Empresas no tengan problemas de liquidez el valor del índice debe ser cercano a 2, o entre 1,5 y 2. En caso de que el índice sea menor a 1,5 indica que la empresa puede tener mayor probabilidad de suspender sus pagos. Se debería mejorar la gestión en el manejo de las cuentas por cobrar.

INDICE ACIDO

Gráfico N. 24



Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

Para el estudio de este caso, se observa que el indicador para el año 2008 fue de 3,73, 2009 2,35, y 2010 1,17. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor del índice debe ser de 1, aproximadamente. En caso de que el índice sea menor a 1 la empresa puede suspender sus pagos por no disponer de los activos líquidos suficientes para atender los pagos. Sí, el índice es superior a 1, indica la posibilidad de que se tenga un exceso de activos líquidos y, por tanto, se esté perdiendo rentabilidad de los mismos.

Se debería mejorar la gestión en el manejo de las cuentas por cobrar y no mantener inventarios en bodegas.

INDICE DE DISPONIBILIDAD

Gráfico N. 25

Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

Para el presente caso, en el año 2008 se obtuvo un índice de 0,42, año 2009 presentó 0,01 y finalmente para el año 2010 se obtuvo 0,08.

Al disponible pueden añadirse inversiones que puedan ser convertidas en efectivo en 1 o 2 días, y no deben añadirse aquellos saldos que no son de libre disposición por estar afectadas a garantías.

Es difícil estimar un valor ideal para este índice ya que el disponible acostumbra fluctuar a lo largo del año. Pero si el valor es bajo se pueden tener problemas para cumplir con los pagos, mientras que si es alto pueden existir disponibilidad ociosas, y por lo tanto perder rentabilidad de los mismos. Como valor optimo medio podría indicarse un índice de 0,3. Se debería revisar los inventarios en bodegas y la cartera.

FONDO DE MANIOBRA SOBRE ACTIVOS

Gráfico N. 26

Fuente: Balances Empresa Tecnomax, **Elaboración**: Tesistas

Para el caso de Tecnomax en el año 2008 USD 50 132, 2009 se obtuvo USD 134 335 y finalmente en el periodo 2010 fueron USD 51 521. Este índice informa del peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo. No es posible indicar un valor adecuado ya que depende totalmente del sector en el que opera la empresa. Se debería mejorar la gestión de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

FONDO DE MANIOBRA SOBRE PASIVO CORRIENTE

Gráfico N. 27

Fuente: Balances Empresa Tecnomax
Elaboración: Tesistas

En este caso en el año 2008 presenta 2,07, mientras que el año 2009 son 1,64 y finalmente para el año 2010 fue de (10). Este índice oscila normalmente entre 0,5 y 1, para conseguir que el fondo de maniobra sea suficiente y así ofrecer seguridad de que se podrán atender las deudas a corto plazo. Este indica que los dos primeros años se obtuvo cifras que permitían cubrir las deudas como un fondo estos sobrepasaron al límite de 1, sin embargo, para el periodo 2009 no cubrió el límite permitido esto fue -10. Es decir, se tenía ese valor en menos para cubrir las deudas a corto plazo. Se debería mejorar la gestión de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Cabe mencionar que TECNOMAX S.A. debe necesariamente cancelar sus importaciones en efectivo llevando negociaciones en cuanto al precio de la importación ya sea esta a precio FOB o CIF; además la empresa no realiza ningún tipo de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos, es decir carece de una buena programación financiera que ayude a optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo,

permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

3.2.3. CAPACIDAD TECNOLOGICA

La competitividad ha logrado revolucionar hasta los más sofisticados inventos, permitiendo que día a día aparezcan nuevas tecnologías, por lo tanto las empresas están obligadas a mantener este reto de calidad en sus productos y servicios.

Por esta razón TECNOMAX S.A., se ha visto obligada a mejorar adquiriendo e importando tecnología avanzada para poder satisfacer las necesidades de los clientes incluyendo gustos y preferencias.

En cuanto a medios de comunicación la empresa utiliza el correo electrónico como vía de contacto con los proveedores extranjeros y a través del teléfono contacta a sus proveedores y clientes a nivel nacional e internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

La empresa cuenta contactos nacionales y extranjeros logrando importar software y tecnología avanzada que se refiere al giro del negocio.

3.2.4. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Actualmente la empresa cuenta con 10 personas además cabe indicar que rara vez se tiene problemas con los empleados ya que algunos de ellos se encuentran estudiando dan la apertura de que el personal siga creciendo de manera profesional.

La selección del personal es en base a la experiencia de los anteriores trabajos, por lo tanto deben tener conocimientos en el área a trabajar.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

Contar con personal capacitado y que posee gran conocimiento de la empresa y su giro del negocio. La empresa cuenta con el personal necesario para el desempeño positivo de la empresa.

3.2.5. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

Debido a que TECNOMAX S.A., es una empresa importadora y por la capacidad tecnológica que tiene, todavía no cuenta con un buen stock para ofrecer y por eso es que el cliente tiene que comunicarse con la empresa para realizar el pedido de ante mano y aquí se les da la fecha estimada de entrega.

Los pedidos también se desarrollan vía mail para respaldo de la empresa o el cliente se acerca a la empresa.

En la comercialización la principal debilidad es que no cuenta con un local de venta para contacto con el cliente por lo que se entrega el material a distribuidores.

La fuerza de la venta es porque sus mismos clientes dan un buen concepto y buena definición del servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

La empresa cuenta con precios bajos de las innovaciones tecnológicas.-

DEBILIDAD

No cuentan con un local de ventas directas sino que se manejan directamente con el cliente y sus repuestos y accesorios son almacenados en un área de las oficinas administrativas.

3.3. ANALISIS FODA

3.3.1. MATRICES

3.3.1.1. MATRIZ RESUMEN

FORTALEZAS	
Contar con personal capacitado con conocimientos del entorno interno de la empresa	F1
Existen valores que resaltan la gestión de los empleados	F2
Dispone de tecnología de punta	F3
Contactos Nacionales e Internacionales logrando la importación	F4
Realización periódica de los gastos e inversiones proyectados.	F5
Brindar servicios de soluciones integrañes a sus clientes.	F6
Innovación tecnológica permanente	F7
Se define como política comercial referida	F8

Elaborado: Tesistas

DEBILIDADES	
No existe una declaracion formal de la estructura organica de la empresa.	D1
Personal insatisfecho con la metodología del Modelo de Planificación Financiera aplicada en la empresa	D2
No existe sistema de gestión para comercializar el servicio	D3
Se realizan proyectos de acuerdo a la presentación de los requerimientos	D4
La infraestructura es arrendada con un alto costo	D5
No hay gestión de las cuentas por cobrar y pagar.	D6
Precios altos de acuerdo al mercado tecnológico	D7
Falta de equipos y programas informáticos	D8

Elaborado: Tesistas

AMENAZAS	
Estudio sobre la participación de la empresa en el mercado	A1
Incremento de desempleo	A2
Exigencia de requisitos para proveedores	A3
Satisfacción en calidad de los servicios	A4
Atención Personalizada	A5
Incremento de Inflación	A6

Elaborado: Tesistas

OPORTUNIDADES	
Crecimiento de la economía y se percibe adquisición de servicios, bienes muebles e inmuebles	O1
Target de la empresa orientado a personas de media y alta economía	O2
Proveedores fijos	O3
Confiabilidad en los productos/servicios	O4
Incremento de migración	O5
Estabilidad laboral a empleados	O6
Disminución de porcentajes arencelarios a las importaciones	O7
Implementación de tecnología en tendencia e crecimiento	O8

Elaborado: Tesistas

3.3.1.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

MATRIZ DE FORTALEZAS - DEBILIDADES

	IMPACTO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	5	3	1
FORTALEZAS						
Contar con personal capacitado con conocimientos del entorno interno de la empresa	X			5		
Existen valores que resaltan la gestión de los empleados		X			3	
Dispone de tecnología de punta	X			5		
Contactos Nacionales e Internacionales logrando la importación	X			5		
Realización periódica de los gastos e inversiones proyectados.		X			3	
Brindar servicios de soluciones integrañes a sus clientes.	X			5		
Innovación tecnológica permanente	X			5		
Se define como política comercial referida		X			3	
DEBILIDADES						
No existe una declaracion formal de la estructura organica de la empresa.	X			5		
Personal insatisfecho con la metodología del Modelo de Planificación Financiera aplicada en la empresa	X			5		
No existe sistema de gestión para comercializar el servicio	X			5		
Se realizan proyectos de acuerdo c la presentación de los requerimientos	X			5		
La infraestructura es arrendada con un alto costo		X			3	
No hay gestión de las cuentas por cobrar y pagar.		X			3	
Precios altos de acuerdo al mercado tecnológico	X			5		
Falta de equipos y programas informáticos	X			5		

Elaborado: Tesistas

3.3.1.3. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

MATRIZ DE OPORTUNIDADES - AMENAZAS						
	IMPACTO			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
OPORTUNIDADES						
Crecimiento de la economía y se percibe adquisición de servicios, bienes mu	X			5		
Target de la empresa orientado a personas de media y alta economía	X			5		
Proveedores fijos	X			5		
Confiabilidad en los productos/servicios		X			3	
Incremento de migración		X			3	
Estabilidad laboral a empleados	X			5		
Disminución de porcentajes arencelarios a las importaciones	X			5		
Implementación de tecnología en tendencia e crecimiento	X			5		
AMENAZAS						
Estudio sobre la participación de la empresa en el mercado	X			5		
Incremento de desempleo		X			3	
Exigencia de requisitos para proveedores		X			3	
Satisfacción en calidad de los servicios	X			5		
Atención Personalizada		X			3	
Incremento de Inflación			X			1

Elaborado: Tesistas

3.3.1.4. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

	OPORTUNIDADES	Crecimiento de la economía y se percibe adquisición de servicios, bienes muebles e inmuebles	Target de la empresa orientado a personas de media y alta economía	Proveedores fijos	Confiabilidad en los productos/servicios	Incremento de migración	Estabilidad laboral a empleados	Disminución de porcentajes arencelarios a las importaciones	Implementación de tecnología en tendencia e crecimiento	TOTAL	
FORTALEZAS		5	3	3	3	3	1	1	1		
Contar con personal capacitado con conocimientos del entorno interno de la empresa	5	5	3	3	3	5	5	1	5	30	1
Existen valores que resaltan la gestión de los empleados	3	3	3	3	3	3	4	1	1	21	
Dispone de tecnología de punta	3	3	3	3	3	3	1	1	1	18	
Contactos Nacionales e Internacionales logrando la importación	5	5	3	3	3	3	5	1	1	24	2
Realización periódica de los gastos e inversiones proyectados.	3	3	3	3	3	3	3	1	1	20	
Brindar servicios de soluciones integrañes a sus clientes.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3
Innovación tecnológica permanente	5	5	3	3	3	3	5	1	1	24	
Se define como política comercial referida	3	3	3	3	3	3	1	1	1	18	
TOTAL		30	24	24	24	26	27	10	14	179	
		1	3	4	5	2					

Promedio	
Fortaleza	14,92
Oporttunidades	17,90

3.3.1.5. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

	AMENAZAS	Estudio sobre la participación de la empresa en el mercado	Incremento de desempleo	Exigencia de requisitos para proveedores	Satisfacción en calidad de los servicios	Atención Personalizada	Incremento de Inflación	TOTAL	
DEBILIDADES		3	1	3	3	1	1		
No existe una declaracion formal de la estructura organica de la empresa.	5	3	1	3	3	5	5	26	3
Personal insatisfecho con la metodología del Modelo de Planificación Financiera aplicada en la empresa	3	3	3	3	3	1	5	24	5
No existe sistema de gestión para comercializar el servicio	3	3	1	3	3	1	3	20	
Se realizan proyectos de acuerdo c la presentación de los requerimientos	5	5	1	5	5	1	5	32	1
La infraestructura es arrendada con un alto costo	5	3	5	3	3	5	5	30	2
No hay gestión de las cuentas por cobrar y pagar.	3	3	1	3	3	3	1	20	
Precios altos de acuerdo al mercado tecnológico	5	3	1	3	3	5	5	26	4
Falta de equipos y programas informáticos	3	3	1	3	3	1	1	18	
TOTAL		26	14	26	26	22	44	210	
		1		2	3		6		

Promedio	
Debilidades	26,25
Amenazas	14,00

3.3.1.6. HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Contar con personal capacitado con conocimientos del entorno interno de la empresa Contactos Nacionales e Internacionales logrando la importación Brindar servicios de soluciones integrañes a sus clientes.	Crecimiento de la economía y se percibe adquisición de servicios, bienes muebles e inmuebles Target de la empresa orientado a personas de media y alta economía Proveedores fijos Confiabilidad en los productos/servicios Incremento de migración
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
No existe una declaracion formal de la estructura organica de la empresa. Personal insatisfecho con la metodología del Modelo de Planificación Financiera aplicada en la empresa Se realizan proyectos de acuerdo c la presentación de los requerimientos La infraestructura es arrendada con un alto costo Precios altos de acuerdo al mercado tecnológico	Estudio de participación de la empresa en el mercado Exigencia de requisitos para proveedores Satisfacciòn en calidad de los servicios Incremento de inflación

CAPITULO IV

4. PLANEACION ESTRATEGICA EN BASE AL MODELO DE BALANCED SCORE CARD DE LA EMPRESA TECNOMAX S.A., CON PROYECCION FINANCIERA.

El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, para lograrlo necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional, en el presente capítulo se propone un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa TECNOMAX S.A., en base al análisis ambiental realizado en el capítulo III.

El presente proyecto propone un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa en la que se realizó mediante el método deductivo, se parte de información general de la situación actual de la empresa, mediante entrevista realizada y observación directa en las instalaciones de la empresa.

Es desarrollo de este capítulo es muy importante y significativo en tanto se retroalimenta de los retos y los cambios que deben hacer las organizaciones para lograr su misión.

Así como también se entregan los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, que implementándolos logrará dirigirse con firmeza hacia el logro de su visión, ejerciendo la misión la cual da a la alta dirección la seguridad de saber el papel que desarrolla dentro de su entorno económico, a partir de los valores y alcanzando los objetivos corporativos.

4.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para poder establecer una definición adecuada del negocio, de la empresa TECNOMAX S.A., es fundamental plantearse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ✓ ¿Cuál será nuestro negocio a futuro?
- ✓ ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Con las pautas anteriores se establecerá la siguiente definición del negocio:

Definición del negocio de "TECNOMAX S.A."

Empresa que se dedica a la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, con la finalidad de satisfacer las actuales y futuras de los clientes.

4.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

La empresa carece de una filosofía corporativa definida, por lo que de acuerdo al estudio realizado en conjunto con la organización se ha logrado establecer lo siguiente:

4.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz permite elaborar principios y valores que regirán el desempeño de la empresa y su personal en el desarrollo de sus actividades.

Los valores y principios que la empresa posee han sido determinados de acuerdo al comportamiento tanto de los empleados como de los administrativos.

4.2.1.1. PRINCIPIOS

TECNOMAX S.A., no cuenta con principios definidos, sin embargo en el día a día del ejercicio empresarial, se desarrolla una práctica empresarial sana y responsable, por lo que intrínsecamente se ha podido enumerar los siguientes principios básicos:

Tabla No. 17: Matriz Axiológica-Principios

CHECK	SITUACION	PRINCIPIOS	APLICACIÓN
x	EXISTENTES	INTEGRIDAD	Respetando las leyes y no utilizando los medios ilícitos para conseguir los objetivos, además de priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.
		TRABAJO EN EQUIPO	Colaboración y apoyo en la ejecución de procesos.
		ENFOQUE AL CLIENTE	Buscando la satisfacción del cliente.
x	FALTANTES	PUNTUALIDAD	En la entrega de servicios y productos mejorando la atención al cliente.
		COMPROMISO	Manteniendo lealtad con la organización, es decir con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Elaborado por: Tesistas

4.2.1.2. VALORES

TECNOMAX S.A., al igual que los principios, no posee valores descritos de manera específica, pero que se practican en el día a día de sus operaciones, estos son:

Tabla No. 18: Matriz Axiológica-Valores

CHECK	SITUACION	FACTOR	VALORES	APLICACIÓN
x	EXISTENTES	PERCEPCION	HONRADEZ	Por la transparencia de sus acciones buscando confianza entre socios y clientes.
			DISCIPLINA	Disciplina laboral buscando siempre el bienestar y evitando el incumplimiento de las normas de la empresa.
			RESPONSABILIDAD	Manifestada en los pagos a los proveedores y empleados.
			RESPETO	Demostrada en el trato diario entre todas las personas que forman parte de la organización y en el trabajo que desempeña cada persona.
x	FALTANTES	GESTION DE CALIDAD	MOTIVACIÓN	Incentivos, charlas que direccionen a la superación laboral y personal buscando mejorar el ambiente laboral.
			EFICIENCIA	Gestión orientada a logros y resultados organizacionales en la entrega de los pedidos a tiempo a los clientes.
			CALIDAD	Orientado a la producción de calidad con supervisión y control exhaustivo.

Elaborado por: Tesistas

4.3. VISIÓN

Es la forma como queremos ver a la empresa dentro de un período determinada, enfocándonos a un direccionamiento que la empresa debe desplazar y la energía que necesita para tal desplazamiento.

FACTORES CLAVES	PARÁMETROS	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL
Posición el el mercado	Deseado, Realista	Lider / Certificada	VISIÓN 2020
Tiempo	Mediano y Largo Plazo	10 años	Ser una empresa competitiva con proyección a nivel nacional, e internacional, dedicada a la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios con un enfoque de calidad y satisfacción al cliente
Ámbito del mercado	Definición del negocio - mercado	Prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios, con la finalidad de satisfacer las actuales y futuras de los clientes.	
Productos o Servicios	Definición del negocio - necesidad	Satisfacer la demanda de la necesidad existente en la industria por asegurarr la calidad en los servicios y productos entregados maximizando la satisfacción de los clientes atuales y potenciales	
Valores	Definidos	Responsabilidad Eficiencia	
Principios	Definidos	Enfoque al cliente	

Elaborado por: Tesistas

4.3.1. ADN VISIÓN

ADN se compone del código genético (visión) y del núcleo del contenido (texto de la visión). Así, se procede a desarrollar el ADN de la visión de TECNOMAX S.A., de la siguiente manera:

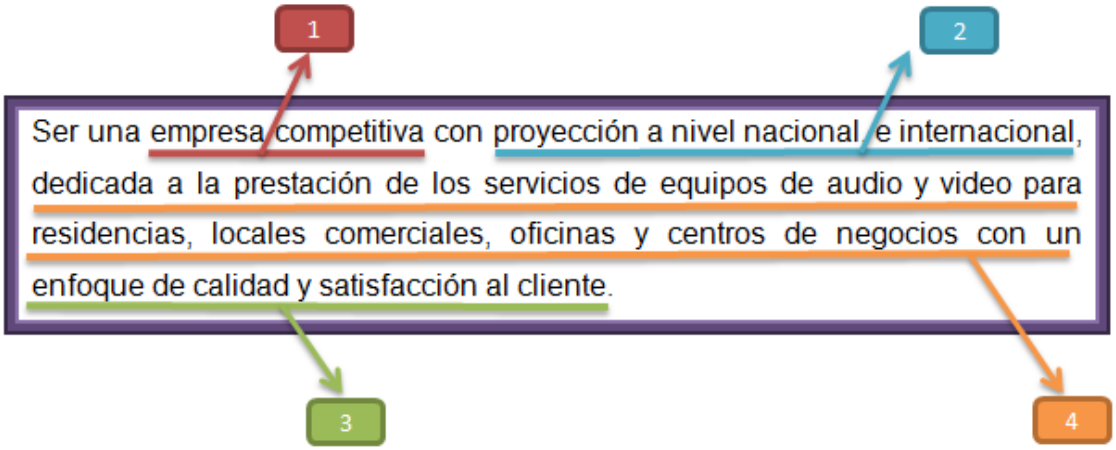


Tabla N. 19: ADN Visión

ADN VISIÓN	INDICADOR (KPI)
Ser una empresa competitiva	Ventas
Con proyección nacional e internacional	Exportaciones
Dedicada a la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios	Participación
Con enfoque de calidad y satisfacción al cliente	Quejas

Elaborado por: Tesistas

4.4. PROPUESTAS DE VALOR POR PERSPECTIVAS

Las propuestas de valor son objetivos implícitos de la empresa, los cuales son ofrecidos y entregados al cliente. Estos objetivos se determinan en base a varios actores o perspectivas organizacionales, y estos son:

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos Interno
- ✓ Crecimiento y Aprendizaje

4.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla No. 20: Propuesta de Valor Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	El cliente prefiere forma de pago a crédito lo que puede generar cuentas incobrables	Implementar un modelo de programación financiera
		El crédito otorgado a los clientes es demasiado largo ya que no existe una buena rotación de las cuentas por cobrar	
		Las importaciones se cancelan en efectivo teniendo problemas de liquidez ya que no existe cobro inmediato a los clientes	
		No possee una programación financiera	
		Los clientes potenciales están dispuestos a incrementar su cartera de proveedoress	Reducir costos
	CRECIMIENTO	Ofrece productos de calidad cumpliendo con los requerimientos de los clientes	Ingresar al mercado internacional y obtener mayor participación en el mercado nacional
		El cliente satisface sus necesidades con los productos que la empresa ofrece	
	RENTABILIDAD	Incrementar la producción y mayores ventas	Ampliar la rentabilidad
		El capital de trabajo es considerable para brindar el servicio	

Elaborado por: Tesistas

4.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla No. 21: Propuesta de Valor Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CLIENTES	TIEMPO	Los clientes requieren puntualidad en la entrega de productos, y el servicio prestado	Cumplir con las entregas de productos según las necesidades del cliente.
	SERVICIO	El cliente requiere una buena atención lo cual la empresa satisfacer para mantener fidelidad	Brindar un buen servicio demostrando la calidad del mismo
		Las expectativas que el cliente mantiene son acordes a lo que la empresa ofrece	
	PRECIOS	Precios bajos en relación a la competencia, lo que ayuda a captar más clientes	Establecer políticas de precios diferenciados
		Los clientes afirman que los precios bajos, tienen un buen nivel de aceptación	
	RELACIONES	La competencia posee mayor posicionamiento que la empresa	Establecer relaciones con los clientes

Elaborado por: Tesistas

4.4.3. PERSPECTIVA PROCESOS-INTERNOS

Tabla No. 22: Propuesta de Valor Perspectiva de los Procesos Internos

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
PROCESOS INTERNOS	ENFOQUE CLIENTE	La mayor parte del mercado desconoce la existencia de la empresa	Difundir los productos y servicios que la empresa ofrece
	REDES DE COOPERACIÓN	Los proveedores prefieren pagos con tarjeta de crédito / efectivo	Establecer relaciones con el proveedor a largo plazo
		No existen descuentos por parte de los proveedores	
		Los proveedores buscan generar confianza porque llevan poco tiempo de relaciones comerciales con la empresa.	
		Las certificaciones de calidad de los proveedores garantiza la buena calidad de los productos.	
	OPERATIVO	No cuenta con un local de ventas directas, se manejan con cliente referencial	Implementar locales de ventas
		Los clientes potenciales requieren de un pedido de considerables caracteristicas en las cuales para la empresa demora realizar con el pedido del requerimiento del cliente.	Mejorar la logística de compras e importaciones
		No disponer de un stock productos de tecnología por los altos costos de las importaciones.	

Elaborado por: Tesitas

4.4.4. PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla No. 23: Propuesta de Valor Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANA	Personal capacitado (área de ventas) que posee gran conocimiento de la empresa y su giro.	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo
	CULTURA ORGANIZACIONAL	No contar con una estructura organizacional determinada.	Definir la estructura organizacional de la compra
		No tener un Plan de Gestión Estratégica, pone en desventaja la administración de la empresa.	Mojorar la cultura organizacional, madiante un modelo de Gestión Estratégica
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	No cuenta con un local de ventas directas, se manejan con cliente referencial.	Implementar y adquirir tecnología de punta
		Los clientes potenciales requieren de un pedido de considerables caracteristicas en las cuales para la empresa demora realizar con el pedido del requerimiento del cliente.	
		No disponer de un stock productos de tecnología por los altos costos de las importaciones.	

Elaborado por: Tesistas

4.5. OBJETIVOS

Es un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía.[1]

4.5.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.[2]

El Objetivo Corporativo de TECNOMAX S.A., es el siguiente: "Fortalecer a TECNOMAX S.A., en el mercado en la prestación de los servicios de equipos de audio y video para residencias, locales comerciales, oficinas y centros de negocios de para poder crecer de manera sostenible asegurando la calidad del producto y el servicio; manteniendo buen nivel de rentabilidad y alcanzando la fidelidad de nuestros clientes".

4.5.1.1. OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla N. 24: Objetivos Perspectiva Financiera

[1]ARTHUR Thomposon, Jr. y A.J. Strickeland III (2003); Administración Estratégica, Texto y Casos; MGH; Décimo Tercera Edición
[2] HUGO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	**Implementar un modelo de programación financiera**	Conocimietno Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos
	Reducir costos	Capacidad instalada	Reducir costo de operaciones para obtener mayor rentabilidad
CRECIMIENTO	**Ingresar al mercado internacional y obtener mayor participación en el marcado**	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar
RENTABILIDAD	**Ampliar la rentabilidad**	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento

Elaborado por: Tesistas

4.5.1.2. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Tabla N. 25: Objetivos Perspectiva de los Clientes

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
TIEMPO	**Cumplir con los tiempos establecidos en los pedidos del cliente.**	Gestión de las cadenas de suministros	Realizar a tiempo la instalción, para cumplir los requerimientos de los clientes
SERVICIO	**Brindar un buen servicio, demostrando la calidad del mismo**	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente - empresa
PRECIOS	**Establcer política de precios diferenciales**	Seguimiento a los clientes	Contar con políticas de precios diferenciados para establcer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales
RELACIONES	**Establecer relaciones con los clientes**	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con nuevos proveedores internacionales y nacionnales, para lograr realizar las compras de manera más rápida.

Elaborado por: Tesistas

4.5.1.3. OBJETIVOS PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Tabla N. 26: Objetivos Perspectiva de los Procesos Internos

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
ENFOQUE CLIENTE	**Difundir los productos y servicios que la empresa ofrece**	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado
REDES DE COOPERACION	**Implementar certificaciones de calidad para los productos adquirientes por la empresa**	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, ademas con la mejora continua de los mismos, con la medicion permanente del cumplimiento de las metas de calidad
OPERATIVO	**Implementar locales de ventas**	Estudiio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas
	Mejorar la logística de compras	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener productos tecnológicos en stok y que no se utilicen de manera permanente

Elaborado por: Tesistas

4.5.1.4. OBJETIVOS PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla N. 27: Objetivos Perspectiva del Crecimiento y Aprendizaje

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CAPITAL HUMANO	**Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo**	Compromiso de la gente	Capital al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revistiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral
CULTURA ORGANIZACIONAL	**Definir la estructura organizacional de la empresa**	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones
	Mejorar la cultura organizacional, mediante un modelo de Gestión Estratégica	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cmabios a través del BSC
TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	**Implementar tecnológica de punta**	Recurso Financiero y Humano	Implementar al páginaWEB donde sea más específico con lo que ofrece la empresa.

Elaborado por: Tesistas

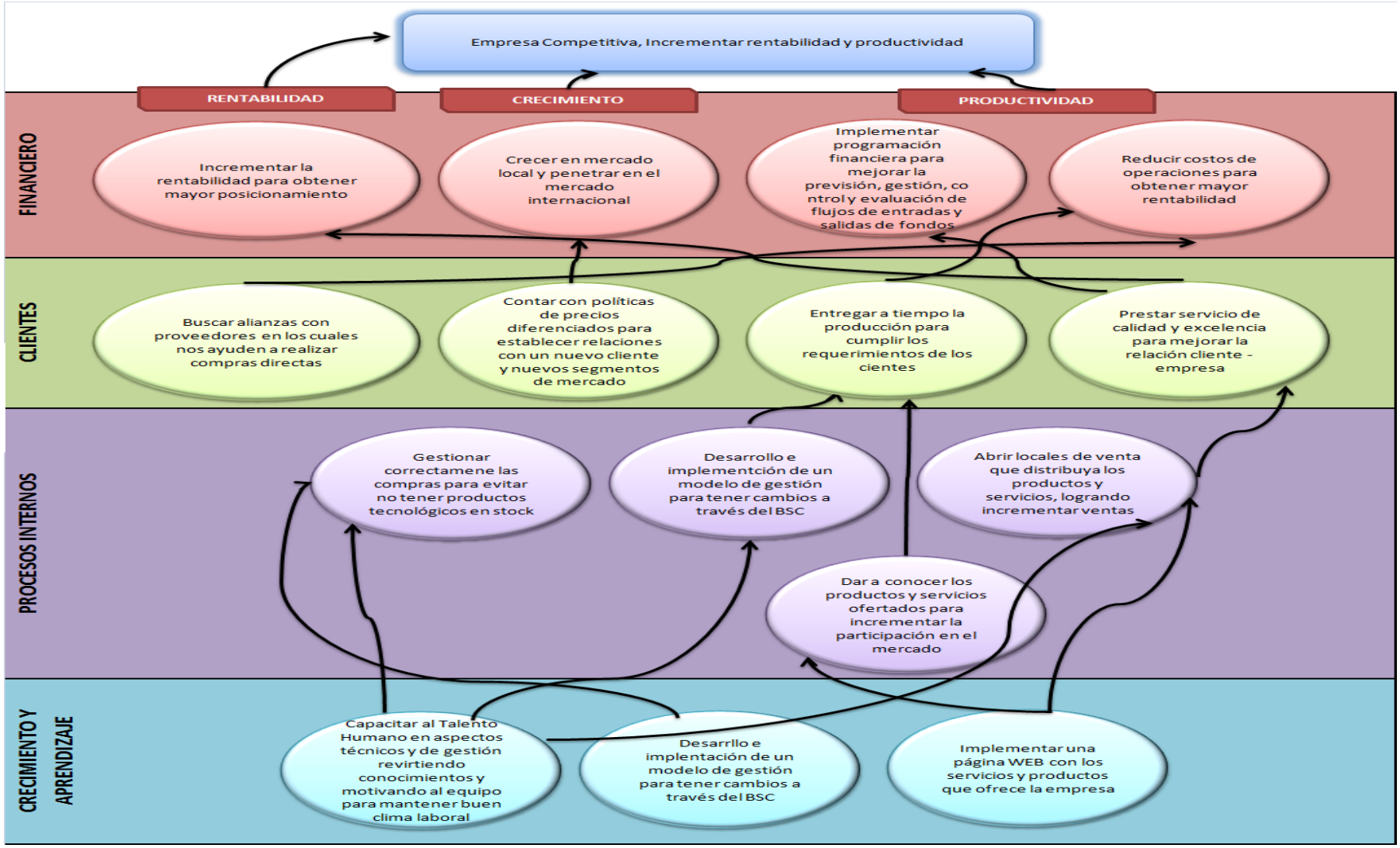
4.5.2. PRIORIZACION DE OBJETIVOS

PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	FACTIBILIDAD			IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO	ACEPTACION INTERNA	TOTAL
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos	7	7	**7**	8	8	**8**
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Reducir costo de operaciones para obtener mayor rentabilidad	6	7	**6,5**	8	7	**7,5**
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	6	8	**7**	7	8	**7,5**
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	7	9	**8**	6	7	**6,5**
CLIENTES	TIEMPO	Realizar a tiempo la instalción, para cumplir los requerimientos de los clientes	8	9	**8,5**	9	9	**9**
CLIENTES	SERVICIO	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente - empresa	9	9	**9**	8	7	**7,5**
CLIENTES	PRECIOS	Contar con políticas de precios diferenciados para establcer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	7	9	**8**	7	8	**7,5**
CLIENTES	RELACIONES	Buscar alianzas con nuevos proveedores internacionales y nacionnales, para lograr realizar las compras de manera más rápida.	9	7	**8**	9	8	**8,5**
PROCESOS INTERNOS	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	8	9	**8,5**	8	8	**8**
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACION	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos,	8	6	**7**	7	5	**6**
PROCESOS INTERNOS	OPERATIVO	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	8	9	**8,5**	7	8	**7,5**
PROCESOS INTERNOS	OPERATIVO	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener productos tecnológicos en stok y que no se utilicen de manera permanente	7	8	**7,5**	6	9	**7,5**
FORMACION Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revistiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	9	7	**8**	8	6	**7**
FORMACION Y CRECIMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	8	6	**7**	7	5	**6**
FORMACION Y CRECIMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementación de un modelo de gestión para tener cmabios a través del BSC	6	7	**6,5**	5	8	**6,5**
FORMACION Y CRECIMIENTO	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar al páginaWEB donde sea más específico con lo que ofrece la empresa.	5	6	**5,5**	5	7	**6**

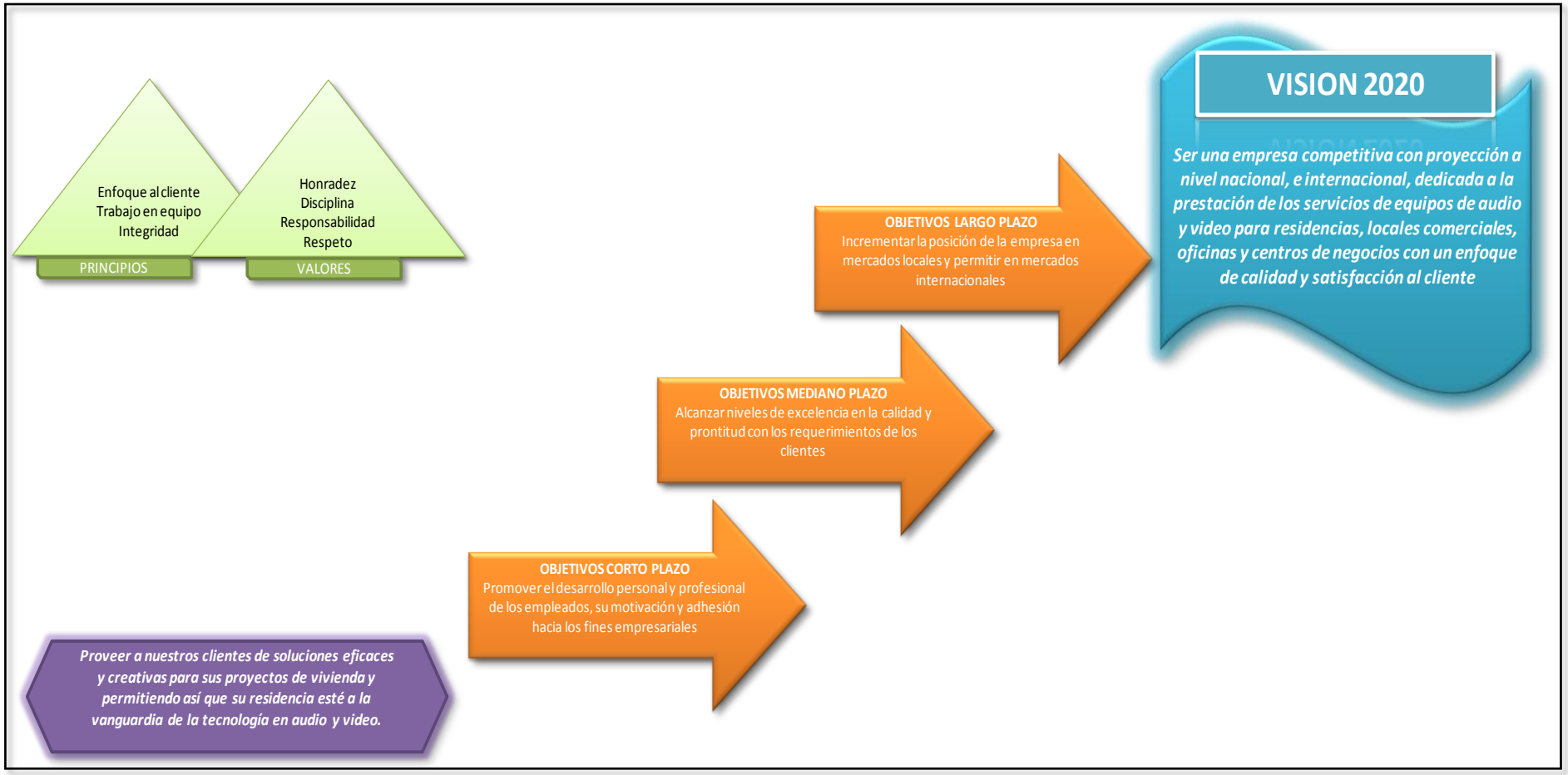
Elaborado por: Tesistas

4.6. MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

Elaborado por: Tesistas



4.7. MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL



Elaborado por: Tesistas

4.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.8.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

4.8.2. ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El principal Objetivo del Cuadro de Mando Integral es permitir medir las estrategias con el fin de crear valor para la Empresa a largo plazo es decir permite describir y comunicar la estrategia y alinear a toda la organización.

El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir. Para poder construir el Cuadro de Mando Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

4.8.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES y KPI´S

"Los KPI´s suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI´s son "vehículos de comunicación"; Permiten que los ejecutivos dealto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa"[3]
Todo indicador no es un KPI

EL INDICADOR PROVEE DATOS OPERACIONALES
+
EL KPI, PERMITE TOMAR DECISIONES ESTRATÈGICAS

4.8.3.1 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

[3]http://es.wikipedia.org/wiki/KPI

Tabla No. 28: Indicador Perspectiva Financiera

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
FINANCIERA	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos	Indicador de Recaudo	Total Recaudado x 100 / Total Facturado
	Capacidad Instalada	Reducir costos de operación para obtener mayor rentabilidad	Tasa de reducción de costos	Costos Totales Actuales / Costos Totales Anteriores
	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	Participación de mercado	Ventas Totales de le Empresa / Ventas Totales de la Industria de la Tecnología
	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Crecimiento de Rentabilidad	(Ingresos - Gastos y Costos Operacionales) / Utilidad Anterior

Elaborado por: Tesistas

4.8.3.2 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla No. 29: Indicador Perspectiva de los Clientes

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CLIENTES	Gestión de la Cadena del Servicio	Entregar a tiempo los pedios para cumplir con los requerimientos de los clientes a tiempo	Nivel de Quejas	Nùmero de Quejas / Total de Clientes
	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia par mejorar la relación cliente - empresa	Tasa de reducción de costos	Costos Totales Actuales / Costos Totales Anteriores
	Seguimiento a Clientes	Contar con políticas de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	Participación de mercado	Ventas Totales de le Empresa / Ventas Totales de la Industria de la Tecnología
	Proceso de Negociación	Buscar nuevas alianzas con empresas nacionales e internacionales para lograr realizar compras directas y a corto plazo	Alianzas	Alianzas Firmadas / Total de Clientes

Elaborado por: Tesistas

4.8.3.3. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla No. 30: Indicador Perspectiva de los Procesos Internos

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PROCESOS INTERNOS	Publicidad	Dar a conocer los servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Clientes Nuevos	(Número de Clientes Nuevos / Total de Clientes) x 100
	Calidad	Desarrolar un istema de gestión decalidad en cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos	Defectos por servicios entregado	Nùmero de servicios mal realizados / Total de servicios realizados
	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Crecimiento de las Ventas	(Horas perdidas por falta de personal de instalación / Horas trabajadas por el personal de instalación existente) x 100
	Eficiencia en procesos	Gestionar correctamente las adquisiciones para evitar el incumplimiento a los pedidos	Rotación de artefactos tecnológicos	Consumo de artefactos tecnológicos / Existencias de artefactos tecnológicos que tenga la empresa

Elaborado por: Tesistas

4.8.3.4. INDICADORES PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla No. 31: Indicador Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PROCESOS INTERNOS	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	Cursos de Capacitación	(Cursos de capacitación ejecutados / Cursos de capacitación planificados) x 100
	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delagación de funciones	Desempeño	(Funciones Realizadas / Funciones Asignadas) x 100
	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC	Cumplimiento de Objetivos	(Objetivos alcanzados / Objetivos Planificados) x 100
	Recurso Financiero y Humano	Implementar en la página WEB que posee la empresa con un link donde permita virtualizar los setvicios que ofrece la empresa	Visitas en la WEB	(Número de visitas reales / Número de visitas planificadas) x 100

Elaborado por: Tesistas

4.8.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
			KPI´S	DEFINICION OPERACIONAL	FUENTE DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	NIVEL MINIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	RESULTADO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Conocimiento Práctico	Indicador de Recaudo	Total Recaudado x 100 / Total Facturado	ANUAL	Balances	45%	48%	53%	60%	54%	Realizar programación financiera	ene-13	may-13
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Capacidad instalada	Tasa de reducción de costos	Costos Totales Actuales / Costos Totales Anteriores	TRIMESTRAL	Balances	16%	18%	22%	26%	22%	Implementar modelo de costos ABC	jun-12	dic-12
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Marketing	Participación de mercado	Ventas Totales de le Empresa / Ventas Totales de la Industria de la Tecnología	SEMESTRAL	Estudio realizado por empresas externas	0%	20%	27%	35%	27%	Investigación de mercados locales e internacionales	jun-12	dic-12
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Ventas	Crecimiento de Rentabilidad	(Ingresos - Gastos y Costos Operacionales) / Utilidad Anterior	MENSUAL	Balances	0%	12%	14%	16%	14%	Implementar modelo de comercialización	jun-12	dic-12
CLIENTES	TIEMPO	Gestión de las cadenas de suministros	Nivel de Quejas	Número de Quejas / Total de Clientes	SEMESTRAL	Encuestas clientes	25%	14%	9%	2%	8%	Implementar registros de control de tiempo	jun-12	dic-12
CLIENTES	SERVICIO	CRM	Tasa de reducción de costos	Costos Totales Actuales / Costos Totales Anteriores	TRIMESTRAL	Informe ventas	6%	3%	2%	1%	2%	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes	oct-12	dic-13
CLIENTES	PRECIOS	Seguimiento a los clientes	Participación de mercado	Ventas Totales de le Empresa / Ventas Totales de la Industria de la Tecnología	SEMESTRAL	Informe ventas detallado por cliente	0%	25%	30%	45%	33%	Programa de precios para cada segmento	jun-12	dic-12
CLIENTES	RELACIONES	Proceso de Negociación	Alianzas	Alianzas Firmadas / Total de Clientes	ANUAL	Informe de alianzas	0%	23%	32%	46%	34%	Establecer paln de alianzas con el con proveedores	jun-12	dic-12
PROCESOS INTERNOS	ENFOQUE CLIENTE	Publicidad	Clientes Nuevos	(Número de Clientes Nuevos / Total de Clientes) x 100	TRIMESTRAL	Base de datos	3%	15%	25%	38%	26%	Realizar publicidad a través de diferentes medios de marketing	jun-12	dic-12
PROCESOS INTERNOS	REDES DE COOPERACION	Calidad	Defectos por servicios entregado	Número de servicios mal realizados / Total de servicios realizados	ANUAL	Informe certificadora	3%	5%	3%	2%	3%	Realiza un plan de certificación de calidad	feb-13	jun-14
PROCESOS INTERNOS	OPERATIVO	Estudiio de mercado	Crecimiento de las Ventas	(Horas perdidas por falta de personal de instalación / Horas trabajadas por el personal de instalación existente) x 100	SEMESTRAL	Informe en ventas	35%	50%	57%	65%	57%	Estudio de factibilidad par apertura de locales de ventas	ene-13	jul-13
PROCESOS INTERNOS	OPERATIVO	Eficiencia en proceso	Rotación de artefactos tecnológicos	Consumo de artefactos tecnológicos / Existencias de artefactos tecnológicos que tenga la empresa	SEMESTRAL	Informe producción	0%	22%	24%	27%	24%	Implementar modelo de JUSTIN TIME	ago-12	ago-13
FORMACION Y CRECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	Compromiso de la gente	Cursos de Capacitación	(Cursos de capacitación ejecutados / Cursos de capacitación planificados) x 100	ANUAL	Encuestas trabajadores	0%	10%	12%	15%	12%	Establecer alianzas con cursos de capacitación	ago-12	dic-12
FORMACION Y CRECIMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Organización adecuada	Desempeño	(Funciones Realizadas / Funciones Asignadas) x 100	ANUAL	Informe de RRHH	0%	50%	65%	90%	68%	Definir estructura organizacional y manual de puestos	nov-12	mar-13
FORMACION Y CRECIMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	Conocimiento Práctico	Cumplimiento de Objetivos	(Objetivos alcanzados / Objetivos Planificados) x 100	ANUAL	Evaluación de áreas	0%	14%	17%	25%	19%	Implementar modelo de gestión estratégica basada en el BSC	sep-12	abr-13
FORMACION Y CRECIMIENTO	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Recurso Financiero y Humano	Visitas en la WEB	(Número de visitas reales / Número de visitas planificadas) x 100	SEMESTRAL	Virtual WEB	0%	25%	30%	35%	30%	Implementar mas detalles en la pagina WEB de los servicios que presta la empresa	ago-12	ago-12

Elaborado por: Tesistas

4.9. PROYECTOS

4.9.1 IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Después del estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de "TECNOMAX S.A.", se deben definir y desarrollar los proyectos necesarios para de manera efectiva y eficiente los objetivos corporativos de la organización se puedan cumplir.

Tabla N. 32: Identificación de Proyectos

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROYECTO		TIEMPO		
			SI	NO	C/P	M/P	L/P
FINANCIERA	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos	Realizar Programación Financiera		x			
	Reducir costos de operación para obtener mayor rentabilidad	Implementar Modelo de Costos ABC		x			
	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	Investigación de mercados nacionales e internacionales		x			
	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Implementar modelo de comercialización		x			
CLIENTES	Entregar a tiempo los pedios para cumplir con los requerimientos de los clientes a tiempo	Implementar registro de control de tiempos		x			
	Prestar servicio de calidad y excelencia par mejorar la relación cliente - empresa	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes		x			
	Contar con políticas de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	Programa de precios para cada segmento		x			
	Buscar nuevas alianzas con empresas nacionales e internacionales para lograr realizar compras directas y a corto plazo	Establecer un plan de alianzas con empresa nacionales e internacionales	x				x
PROCESOS INTERNOS	Dar a conocer los servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Realizar Publicidad a traves de diferentes medios de comunicación		x			
	Desarrolar un istema de gestión decalidad en cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos	Realizar un plan de certificación		x			
	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Estudio de factibilidad para aperturar locales de venta	x			x	
	Gestionar correctamente las adquisiciones para evitar el incumplimiento a los pedidos	Implementar modelo JUSTIN IN TIME		x			
PROCESOS INTERNOS	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	Establecer alianzas con cursos de capacitación		x			
	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delagación de funciones	Definir estructura organizacional y manuel de funciones		x			
	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a travès del BSC	Implementar modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC		x			
	Implementar en la página WEB que posee la empresa con un link donde permita virtualizar los setvicios que ofrece la empresa	Incluir mas servicios que brinda la empresa en la pagina web		x			

Elaborado por: Tesistas

4.9.2. ELABORACIÓN DE PERFILES

El perfil de un proyecto consiste en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión, etc.

PROYECTO No. 1

PLAN DE ALIANZAS CON EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES

Antecedentes

"TECNOMAX S.A." actualmente consta con un porcentaje pequeño en las alianzas con empresas importadoras de productos tecnológicos, es por tal razón necesario realizar un plan de alianzas con empresas nacionales e internacionales que ayude a posicionar a la empresa y de esta manera incrementar su rentabilidad.

Alcance

El plan de alianzas con empresas nacionales e internacionales se actualizará semestralmente, por lo tanto la empresa contará con un histórico inestimable, este hecho garantizará una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se podrá realizar una expansión controlada de la empresa. La información que se obtenga será debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.

Objetivo del Proyecto

Analizar las necesidades del cliente y evaluar los productos que TECNOMAX S.A., ofrece en el mercado para definir estrategias de alianzas que ayuden a incrementar las ventas y aumentar la participación de mercado.

Estrategia del Proyecto

Utilizar la investigación de mercado como una herramienta que nos ayude a definir la alianza empresarial nacional e internacional, para de esta manera incrementar la rentabilidad.

Actividades del Proyecto

1. Revisar análisis externo
2. Revisar análisis interno

3. Revisar análisis estratégico
4. Evaluar Investigación de Mercado
5. Elaborar y seleccionar las estrategias de plaza
6. Elaborar y seleccionar las estrategias de precio
7. Elaborar y seleccionar las estrategias de producto
8. Elaborar y seleccionar las estrategias de promoción
9. Tácticas y Plan de acción
10. Establecimiento de presupuesto

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Responsables

Compras e Importaciones

Financiero

Presupuesto del Proyecto

USD 3 500

PROYECTO No. 2

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE APERTURA LOCAL DE VENTAS

Antecedentes

La necesidad de actuar en nuevos mercados se va incrementando día a día en nuestro país para la gran mayoría de empresas, ya que en las actuales condiciones económicas del país, la demanda se contrae continuamente. Por esta razón es imperativo encontrar nuevos mercados y de esta manera mantener la capacidad productiva de la empresa.

Alcance

Establecer un estudio de mercado que nos ayude a crecer en nuevos mercados aprovechando los precios competitivos que la empresa posee frente al resto de mercado que solo ofrece productos tecnológicos.

Objetivo del Proyecto

Conocer las necesidades del mercado en diferentes sectores para determinar la demanda insatisfecha en el sector de la tecnología, logrando de esta manera obtener datos importantes que servirán de guía para la toma de decisiones e incrementar la participación de la empresa en el mercado.

Estrategia del Proyecto

Contratar una empresa especialista en investigación de mercado para que realice un estudio de mercado para determinar la viabilidad comercial que exista en presentar la empresa y el producto.

Actividades del Proyecto

1. Identificar los tipos y las fuentes de información
2. Determinar los métodos de acceso a datos
3. Diseñar los instrumentos para recogida de datos
4. Realizar prueba piloto
5. Analizar resultados prueba piloto
6. Ajustar instrumentos
7. Recolectar los datos
8. Tabular los datos
9. Analizar los datos
10. Preparar el informe final de investigación

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Responsables

Comercial

Financiero

Presupuesto del Proyecto

USD 4 250

4.10. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

La evaluación financiera permitirá, por medio del análisis, determinar cómo los proyectos planteados influirán en el desempeño de la empresa.

4.10.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación permite comprobar y verificar la información y viabilidad del proyecto en estudio. Sin esta labor se corre el riesgo de aprobar una inversión que probablemente fracasaría, es por eso la importancia de la determinación de los siguientes criterios de evaluación que se utilizaran para el presente proyecto:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Periodo de Recuperación de la Inversión
- Relación Costo Beneficio

4.10.2 FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

Un Flujo de Caja es el control de las entradas y salidas del efectivo de una organización, un Flujo de Efectivo bien estructurado y proyectado es un presupuesto de todas las actividades a implementar a la empresa.

El pronóstico del Flujo de Caja tiene como principal objetivo determinar los ingresos a necesitar para el desarrollo de nuevos proyectos, estableciendo los medios de financiamiento más adecuados para el funcionamiento de la organización

"TECNOMAX" es una empresa que inició sus operaciones en el año 2006, por esto se tomará información Histórica del Flujo de Caja y del Estado de Resultados de basándose en la evolución de los años 2008, 2009 y 2010.

4.10.3 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS

Tabla N. 33: Estado de Resultados Proyectados sin Proyectos

Estado de Resultados sin proyectos

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN MILES

		AÑOS				PERIODOS PROYECTADOS				
		2008	2009	2010	0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	%									
INGRESOS OPERACIONALES										
Ventas netas 12%	68,88%	96.769,45	267.502,96	275.978,88		466.063,01	787.087,21	1.329.232,88	2.244.808,49	3.791.032,58
Ventas netas 0%				150,00						
Otros ingresos		783,45	23.564,36	0,00						
TOTAL INGRESOS		97.552,90	291.067,32	276.128,88		466.063,01	787.087,21	1.329.232,88	2.244.808,49	3.791.032,58
Costos de Ventas	67,78%	66.913,52	168.940,01	188.367,70		316.043,33	530.257,49	889.666,02	1.492.681,65	2.504.421,28
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		30.639,38	122.127,31	87.761,18		150.019,68	256.829,72	439.566,86	752.126,84	1.286.611,30
GASTOS OPERACIONALES										
Gastos Financieros		0,00	0,00	646,75						
Gastos en Ventas	32,58%	19.214,63	27.038,99	33.774,71		44.778,51	59.367,35	78.709,23	104.352,70	138.350,81
Gastos de Administracion	82,38%	15.549,96	90.529,41	51.720,35		94.327,57	172.034,63	313.756,76	572.229,58	1.043.632,30
TOTAL GASTOS		34.764,59	117.568,40	86.141,81		139.106,08	231.401,98	392.465,99	676.582,28	1.181.983,11
Inversion inicial					-60.000,00					
UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO		-4.125,21	4.558,91	1.619,37		10.913,60	25.427,74	47.100,87	75.544,56	104.628,19
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	15,00%		683,84	242,91		1.637,04	3.814,16	7.065,13	11.331,68	15.694,23
UTILIDAD NETA OPERATIVA		-4.125,21	3.875,07	1.376,46		9.276,56	21.613,58	40.035,74	64.212,88	88.933,96
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-4.125,21	3.875,07	1.376,46		9.276,56	21.613,58	40.035,74	64.212,88	88.933,96

Fuente: Tecnomax
Elaborado por: Tesistas

4.10.4 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

Tabla N. 34: Evolución Flujo de Caja sin Proyectos

Evolucion Flujo de Caja sin Proyectos

EMPRESA:

DATOS EN MILES

	PERIODOS PROYECTADOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
DETALLE						
TOTAL INGRESOS		466.063,01	787.087,21	1.329.232,88	2.244.808,49	3.791.032,58
TOTAL EGRESOS		455.149,41	761.659,47	1.282.132,01	2.169.263,93	3.686.404,39
INVERSION INICIAL	-60.000,00					
UTILIDAD OPERATIVA		10.913,60	25.427,74	47.100,87	75.544,56	104.628,19

Elaborado por: Tesistas

Gráfico N. 28: Evolución del Flujo de caja sin proyectos

Elaborado por: Tesistas

4.10.5. CÁLCULO TMAR, VAN, TIR Y RELACION COSTO BENEFICIO (SIN PROYECTO)

✓ **Cálculo TMAR**

Tabla N. 35: TMAR

TMAR	
DESCRIPCION	PORCENTAJE
RIESGO PAIS	8,92
TASA PASIVA	4,53
TMAR	13,45

Elaborado por: Tesistas

✓ **VAN**

El valor Actual Neto indica el mayor valor que se obtendrá si los dueños de TECNOMAX deciden invertir, es un indicador que señala el valor actual de los Flujos de Efectivo proyectados restando la inversión inicial.

Tabla N. 36: VAN sin proyectos

VAN SIN PROYECTOS					
AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA %	VALOR	VAN $	SIN INVERSION INICIAL
0	-60.000,00			102.904,87	162.904,87
1	10.913,60	1,13	9.619,74		
2	25.427,74	1,29	19.755,99		
3	47.100,87	1,46	32.256,36		
4	75.544,56	1,66	45.602,14		
5	104.628,19	1,88	55.670,64		

Elaborado por: Tesistas

✓ **TIR**

La Tasa Interna de Retorno es conocida también como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Tabla N. 37: TIR sin proyectos

TIR SIN PROYECTOS						
AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA (0,15) %	VAN 1 $	TASA (54,22) %	VAN 2 $	TIR%
0	-60.000,00		-60.000,00			50,94%
1	10.913,60	1,15	9.490,09	1,5422	7.076,64	
2	25.427,74	1,32	19.227,02	2,3784	10.691,20	
3	47.100,87	1,52	30.969,59	3,6679	12.841,24	
4	75.544,56	1,75	43.192,85	5,6567	13.354,89	
5	104.628,19	2,01	52.018,70	8,7238	11.993,48	

Elaborado por: Tesistas

✓ **RELACION COSTO BENEFICIO**

Se determina la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

El Costo Beneficio se obtiene mediante la suma de todos los flujos Netos divididos para la inversión inicial.

Tabla N. 38: Relación Costo Beneficio sin Proyectos

Relacion Costo Beneficio sin proyectos				
AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA (13,45) %	VAN $	COSTO - BENEFICIO
0	-60.000,00		60.000,00	2,72
1	10.913,60	1,13	9.619,74	
2	25.427,74	1,29	19.755,99	
3	47.100,87	1,46	32.256,36	
4	75.544,56	1,66	45.602,14	
5	104.628,19	1,88	55.670,64	

Elaborado por: Tesistas

4.10.6 EVALUACION FINANCIERA CON PROYECTOS

Para determinar e evaluar a la empresa de acuerdo a la ejecución de los proyectos es necesario determinar un presupuesto de desembolso, el mismo que nos proporciona información útil para la elaboración del estado de resultados y el flujo de caja proyectado.

Tabla N. 39: Desembolso Anual Proyectos

TECNOMAX S.A.

Desembolso Anual Proyectos

EMPRESA:

DATOS EN MILES

	COSTOS	PERIODOS PROYECTADOS				
		2011	2012	2013	2014	2015
PROYECTOS						
CORTO PLAZO	3.500,00			48%	52%	
MEDIANO PLAZO	4.250,00		20%	35%	45%	
DESEMBOLSO ANUAL C/P				1.680,00	1.820,00	
DESEMBOLSO ANUAL M/P			850,00	1.487,50	1.912,50	
TOTAL ANUAL			**850,00**	**3.167,50**	**3.732,50**	

Elaborado por: Tesistas

4.10.7 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

Tabla N. 40 Estado de Resultados Proyectado con Proyectos

Estado de Resultados con proyectos

EMPRESA: Empresa TECNOMAX S.A

DATOS EN MILES

		AÑOS				PERIODOS PROYECTADOS				
		2008	2009	2010	0	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	%									
INGRESOS OPERACIONALES										
Ventas netas 12%	72,00%	96.769,45	267.502,96	275.978,88		474.683,67	816.455,92	1.404.304,18	2.415.403,19	4.154.493,49
Ventas netas 0%				150,00						
Otros ingresos		783,45	23.564,36	0,00						
TOTAL INGRESOS		97.552,90	291.067,32	276.128,88		474.683,67	816.455,92	1.404.304,18	2.415.403,19	4.154.493,49
Costos de Ventas	69,00%	66.913,52	168.940,01	188.367,70		318.341,41	537.996,99	909.214,91	1.536.573,20	2.596.808,70
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		30.639,38	122.127,31	87.761,18		156.342,26	278.458,93	495.089,27	878.829,99	1.557.684,78
GASTOS OPERACIONALES										
Gastos Financieros		0,00	0,00	646,75						
Gastos en Ventas	34,00%	19.214,63	27.038,99	33.774,71		45.258,11	60.645,87	81.265,46	108.895,72	145.920,27
Gastos de Administracion	85,00%	15.549,96	90.529,41	51.720,35		95.682,65	177.012,90	327.473,86	605.826,64	1.120.779,29
Otros egresos por gastos							850,00	3.167,50	3.732,50	
TOTAL GASTOS		34.764,59	117.568,40	86.141,81		140.940,76	238.508,77	411.906,83	718.454,87	1.266.699,56
Inversion inicial					-60.000,00					
UTILIDAD/PERDIDA NETA DEL EJERCICIO		-4.125,21	4.558,91	1.619,37		15.401,50	39.950,16	83.182,44	160.375,13	290.985,22
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	15,00%		683,84	242,91		2.310,23	5.992,52	12.477,37	24.056,27	43.647,78
UTILIDAD NETA OPERATIVA		-4.125,21	3.875,07	1.376,46		13.091,28	33.957,64	70.705,08	136.318,86	247.337,44
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-4.125,21	3.875,07	1.376,46		13.091,28	33.957,64	70.705,08	136.318,86	247.337,44

Elaborado por: Tesistas

4.10.8 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

Tabla N.41: Flujo de Caja Proyectado con Proyectos

Evolucion Flujo de Caja con Proyectos

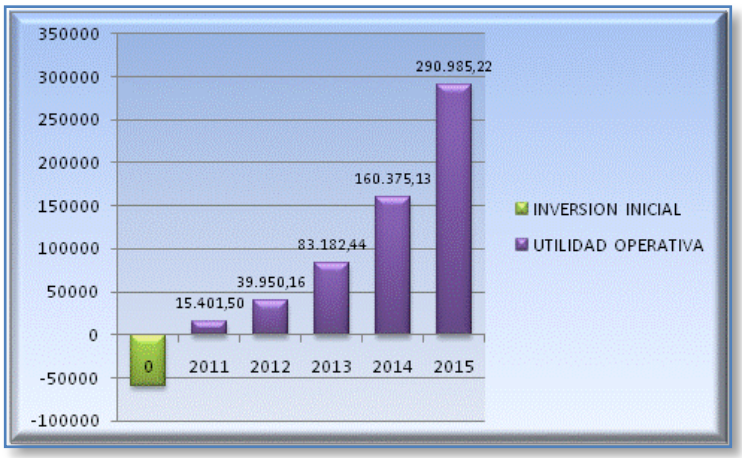
EMPRESA:

DATOS EN MILES

	PERIODOS PROYECTADOS					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
DETALLE						
TOTAL INGRESOS		474.683,67	816.455,92	1.404.304,18	2.415.403,19	4.154.493,49
TOTAL EGRESOS		459.282,17	776.505,76	1.321.121,74	2.255.028,06	3.863.508,26
INVERSION INICIAL	-60.000,00					
UTILIDAD OPERATIVA		15.401,50	39.950,16	83.182,44	160.375,13	290.985,22

Elaborado por: Tesistas

Gráfico N. 29: Flujo de Caja proyectado con proyectos



Elaborado por: Tesistas

4.10.9 CÁLCULO VAN, TIR Y RELACION COSTO BENEFICIO (CON PROYECTO)

✓ **VAN**

Tabla N. 42: VAN con Proyectos

VAN CON PROYECTOS

AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA %	VALOR	VAN $	SIN INVERSION INICIAL
0	-60.000,00			293.218,39	353.218,39
1	15.401,50	1,13	13.575,59		
2	39.950,16	1,29	31.039,13		
3	83.182,44	1,46	56.966,32		
4	160.375,13	1,66	96.809,73		
5	290.985,22	1,88	154.827,62		

Elaborado por: Tesistas

✓ **TIR**

Tabla N. 43: TIR con Proyectos

TIR CON PROYECTOS

AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA (0,15) %	VAN 1 $	TASA (85,00) %	VAN 2 $	TIR%
0	-60.000,00		-60.000,00			85,00%
1	15.401,50	1,15	13.392,61	1,8500	8.325,14	
2	39.950,16	1,32	30.208,06	3,4225	11.672,80	
3	83.182,44	1,52	54.693,81	6,3316	13.137,61	
4	160.375,13	1,75	91.695,00	11,7135	13.691,47	
5	290.985,22	2,01	144.671,08	21,6700	13.428,03	

Elaborado por: Tesistas

✓ **RELACION COSTO BENEFICIO**

Tabla N. 44: Relación Costo Beneficio con Proyectos

Relacion Costo Beneficio con proyectos				
AÑOS	FLUJO DE CAJA USD	TASA (13,45) %	VAN $	COSTO - BENEFICIO
0	-60.000,00		60.000,00	5,89
1	15.401,50	1,13	13.575,59	
2	39.950,16	1,29	31.039,13	
3	83.182,44	1,46	56.966,32	
4	160.375,13	1,66	96.809,73	
5	290.985,22	1,88	154.827,62	

Elaborado por: Tesistas

4.10.10 COMPARACIÓN EVALUACION FINANCIERA

Después del análisis financiero se obtuvo lo siguiente:

Tabla N. 45: Comparación Financiera

Comparación Financiera

RESUMEN				
SIN PROYECTOS		CON PROYECTOS		DIFERENCIAS
TMAR	13,45	TMAR	13,45	
VAN	162.904,47	VAN	293.218,39	179,99%
TIR	50,94%	TIR	85,00%	34,06%
COSTO - BENEFICIO	2,72	COSTO - BENEFICIO	5,89	116,54%

Elaborado por: Tesistas

Analizando los resultados se concluye en lo siguiente:

✓ La TIR es mayor que la TMAR en los dos casos, tomando en cuenta que en los resultados de la evolución con intervención indica que existe viabilidad de los proyectos a implantar.

✓ El VAN es considerablemente alto en los Flujos de Efectivo con intervención lo que refleja que existirá una mayor ganancia al aplicar los proyectos.

✓ La Relación Costo – Beneficio, señala que:

- **Sin intervención:** por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de 1,72 dólares.

- **Con intervención**: por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de 4,89 dólares.

4.10.11. COMPARACION FLUJOS DE EFECTIVO

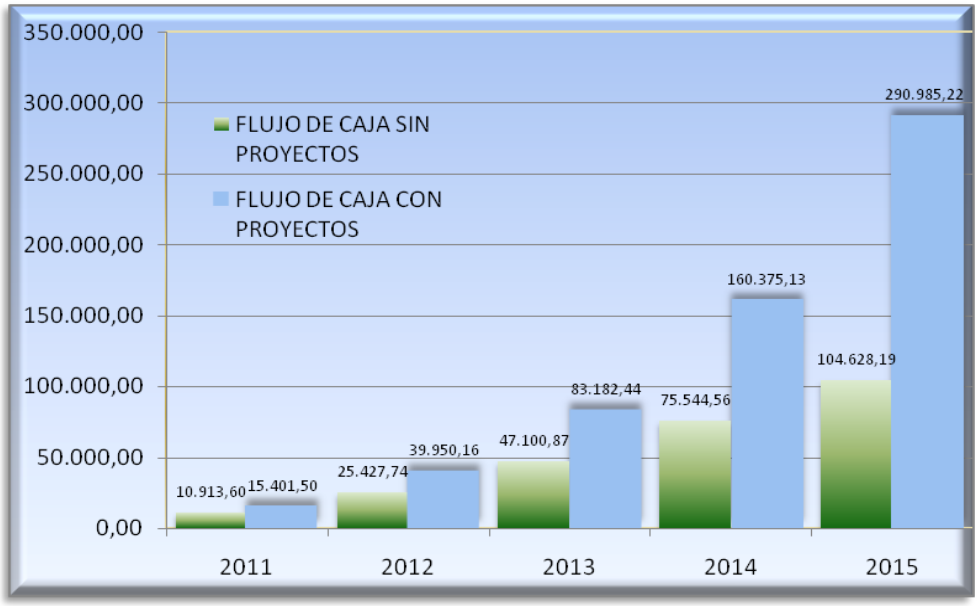
Tabla N. 46: Comparación Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	10.913,60	25.427,74	47.100,87	75.544,56	104.628,19
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	15.401,50	39.950,16	83.182,44	160.375,13	290.985,22
DIFERENCIA	4.487,90	14.522,43	36.081,58	84.830,57	186.357,03
PORCENTAJE DE VARIACION	41,12%	57,11%	76,60%	112,29%	178,11%

Elaborado por: Tesistas

Gráfico N. 30: Comparación Flujos de Efectivo



Elaborado por: Tesistas

4.10.12. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este periodo determina los años necesarios de recuperación de la inversión, sobre el flujo de fondos que se generan.

Tabla N. 47: Periodo de Recuperación de Inversión

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	10.913,60	25.427,74	47.100,87	75.544,56	104.628,19
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	15.401,50	39.950,16	83.182,44	160.375,13	290.985,22
INCREMENTAL	4.487,90	14.522,43	36.081,58	84.830,57	186.357,03

Elaborado por: Tesistas

PRI:	1,1716		1 AÑO
PRI:	0,1716	* 12	2 MESES
PRI:	0,0592	* 30	1 DIA

Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 48: Datos para el PRI

DATOS PARA EL PRI

AÑO	INVERSION	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2011	0,00	4.487,90	4.487,90
2012	850,00	14.522,43	19.010,33
2013	3.167,50	36.081,58	55.091,91
2014	3.732,50	84.830,57	139.922,47
2015	0,00	186.357,03	326.279,51
TOTAL	7.750,00	326.279,51	

Elaborado por: Tesistas

4.10.13. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Con este análisis Tecnomax podrá simular las posibles consecuencias de varias eventualidades que pueden presentarse durante el periodo de operación, y así mediante decisiones y acciones prevenir para contrarrestar o solventar dichas eventualidades.

Del análisis de sensibilidad se utilizará un escenario pesimista, un escenario optimista y dos escenarios probables.

Tabla N. 49: Escenarios

ESCENARIO OPTIMISTA	
INGRESOS	5%
COSTOS Y GASTOS	Se mantienen

ESCENARIO PESIMISTA	
INGRESOS	Se mantienen
COSTOS Y GASTOS	5%

ESCENARIO 1 (PROBABLE)	
INGRESOS	-10%
COSTOS Y GASTOS	-10%

ESCENARIO 2 (PROBABLE)	
INGRESOS	10%
COSTOS Y GASTOS	10%

Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 50: Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	AÑO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Inversion Inicial	-60.000,00					
Flujo de Caja		39.135,69	80.772,96	153.397,65	281.145,29	498.709,90
TMAR	13,45%					
VAN	577.370,45					
TIR	133,90%					
SENSIBILIDAD	MUY SENSIBLE					

Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 51: Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	AÑO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Inversion Inicial	-60.000,00					
Flujo de Caja		-7.562,61	1.124,88	17.126,36	47.623,72	97.809,81
TMAR	13,45%					
VAN	26.727,25					
TIR	22,72%					
SENSIBILIDAD	MUY SENSIBLE					

Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 52: Escenario 1 Probable

ESCENARIO 1 PROBABLE						
CONCEPTO	AÑO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Inversion Inicial	-60.000,00					
Flujo de Caja		13.861,35	35.955,15	74.864,20	144.337,61	261.886,70
TMAR	13,45%					
VAN	257.896,55					
TIR	79,30%					
SENSIBILIDAD	SENSIBLE					

Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 53: Escenario 2 Probable

ESCENARIO 2 PROBABLE						
CONCEPTO	AÑO					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Inversion Inicial	-60.000,00					
Flujo de Caja		16.941,65	43.945,18	91.500,69	176.412,64	320.083,75
TMAR	13,45%					
VAN	328.540,23					
TIR	90,89%					
SENSIBILIDAD	SENSIBLE					

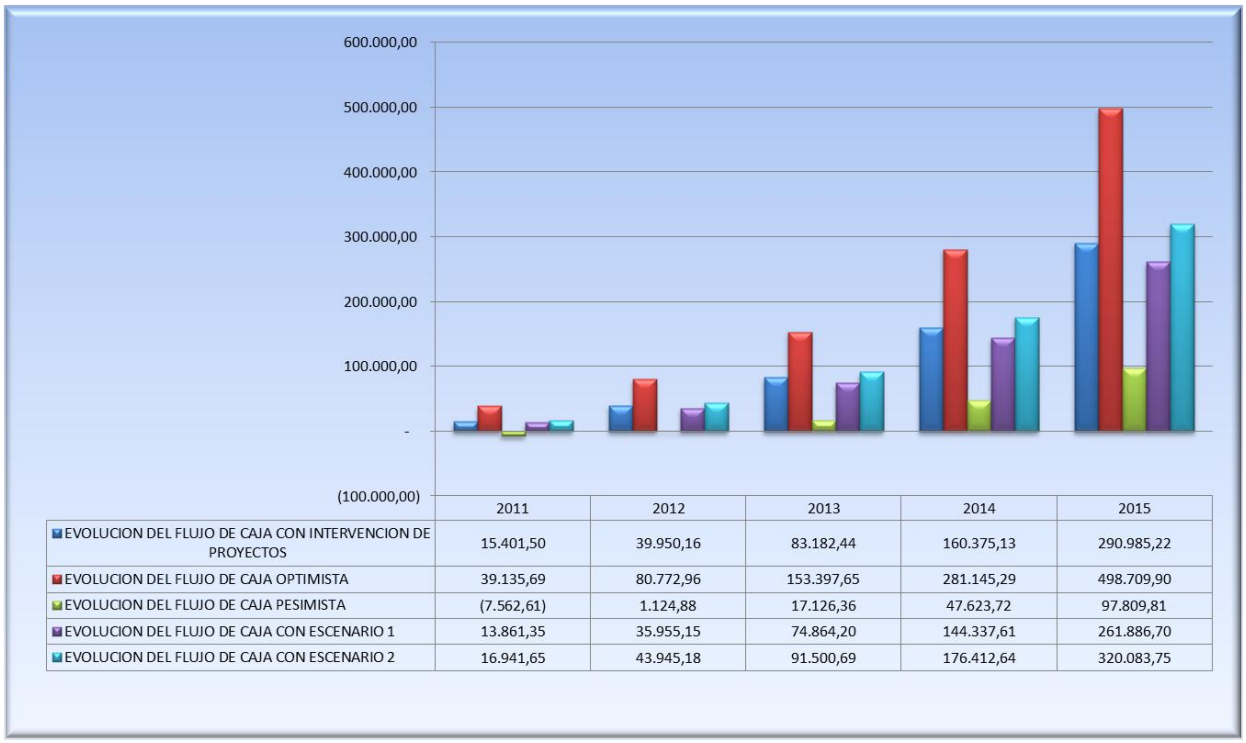
Elaborado por: Tesistas

Tabla N. 54: Resumen de Escenarios

ESCENARIOS	VARIACION	TIR	VAN	EVALUACION
Aumento de ingresos	5%	133,90%	$ 577.370,45	MUY SENSIBLE
Aumento de costos y gastos	5%	22,72%	$ 26.727,25	MUY SENSIBLE
Aumento de ingresos y costos	10%	79,30%	$ 257.896,55	SENSIBLE
Disminución de ingresos y costos - gastos	-10%	90,89%	$ 328.540,23	SENSIBLE
Normal		85,00%	$ 293.218,39	RENTABLE

Elaborado por: Tesistas

Gráfico N. 31: Análisis de Sensibilidad



	2011	2012	2013	2014	2015
EVOLUCION DEL FLUJO DE CAJA CON INTERVENCION DE PROYECTOS	15.401,50	39.950,16	83.182,44	160.375,13	290.985,22
EVOLUCION DEL FLUJO DE CAJA OPTIMISTA	39.135,69	80.772,96	153.397,65	281.145,29	498.709,90
EVOLUCION DEL FLUJO DE CAJA PESIMISTA	(7.562,61)	1.124,88	17.126,36	47.623,72	97.809,81
EVOLUCION DEL FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 1	13.861,35	35.955,15	74.864,20	144.337,61	261.886,70
EVOLUCION DEL FLUJO DE CAJA CON ESCENARIO 2	16.941,65	43.945,18	91.500,69	176.412,64	320.083,75

Elaborado por: Tesistas

CONCLUSIONES

- Tecnomax S.A. posee una estructura financiera aceptable, lo que permite a la empresa mantenerse y ser competitiva frente al mercado de la comercialización de equipos de audio y video.

- En la investigación realizada se determinó que aunque es una empresa familiar, mantiene el deseo de crecer, ante lo cual, sus directivos buscan el mejoramiento continuo a través de la aplicación de una planificación estratégica.

- Tecnomax S.A., posee una considerable cartera de clientes, debido a que los equipos son de marcas reconocidas y brinda las garantías técnicas.

- Una vez diseñado el mapa estratégico de Tecnomax S.A., se observa que los objetivos están relacionados con las estrategias para convertirse en una importante herramienta de comunicación que permite a todos a los directivos entender la estrategia para el éxito de la empresa.

- A través del Cuadro de Mando Integral, se evidenció la necesidad de mejorar el sistema de control interno de Tecnomax S.A.

- La empresa depende de sus importaciones para satisfacer al mercado, por lo que la variación de las tasas arancelarias afectan al costo final de los equipos y servicios de instalación.

- A través de encuestas realizadas se conoció las necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales, demostrando como principal necesidad la variedad de productos, es decir stock, suficiente de productos con tiempos establecidos de entrega e instalación de los mismos al momento de realizar pedidos; encontrando especialmente a estas dos necesidades como principales debilidades de la empresa por la falta de stock y por demoras en el tiempo de entrega e instalación de las mismas, sin embargo, se evidenció que es pertinente iniciar con una estrategia de crecimiento focalizado a los principales clientes.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe implementar los proyectos y políticas establecidos en la investigación, mediante los cuales se lidiarán los problemas existentes.

- Es fundamental que Tecnomax S.A., elabore un manual de métodos procedimientos, políticas, objetivos y estrategias a los que puedan acceder los empleados para lograr concienciar la idea de trabajo en equipo y de calidad para satisfacer las necesidades de la empresa y de sus clientes.

- De los resultados del análisis de la matriz F.O.D.A, se recomienda aprovechar las fortalezas y oportunidades que se determinaron para Tecnomax S.A., en virtud, de que de esta manera se orientan hacia los objetivos planteados para mantener y superar el posicionamiento en el mercado.

- Se deberá difundir a todo nivel la Visión, Misión y Estrategias de la empresa, asegurando la identificación y compromiso de todos los empleados. Los directivos deberán proporcionar todos los recursos necesarios, de tiempo, formación, capacitación e información para transformar las estrategias en acciones. Por tal razón, se recomienda a los directivos de la empresa valerse del ambiente sencillo y dinámico que caracteriza la empresa para aplicar la estrategia que se propone en esta investigación.

- Realizar continuamente el seguimiento a los clientes habituales mediante la consolidación de un programa de servicio personalizado post - venta.

- La empresa debe establecer alianzas estratégicas con las empresas que importan y fabrican los equipos de audio y video, acordando intercambios de productos y servicios, con el propósito de obtener una mejor negociación, diversificar su línea de producto, mantener un nivel de stock adecuado y además asegurar y expandir su participación de mercado.

- Se recomienda promocionar los productos y servicios con publicidad en radio y televisión lo que permitirá llegar a nuevos clientes y captar nuevos nichos de mercado.

- Se recomienda que los directivos ejecuten el plan estratégico y Balanced Score Card diseñado como prioridad para dar cumplimiento de los objetivos de la empresa Tecnomax S.A.

- Dentro de la propuesta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Score Card, se determinó necesario capacitar a los técnicos, lo cual permitirá un mejor rendimiento en las actividades a ellos asignadas lo que conlleva al aporte de nuevas ideas para el mejoramiento de sus procesos.

- Esta propuesta de planeación estratégica establecida para la empresa Tecnomax S.A., fue elaborada en base a las necesidades reales de la empresa y con la finalidad de brindar un aporte que beneficie al cumplimiento de los objetivos establecidos, en tal virtud, recomendamos se analice para la posible ejecución con el fin de contribuir al fortalecimiento de la misma.

ANEXO N. 1

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

RESOLUCION No. 04.G.IJ. 0005990

MELBA NATALIA RODRÍGUEZ AGUIRRE
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES

CONSIDERANDO:

QUE se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía **TECNOMAX S.A.** otorgada ante el Notario **7º** del cantón **GUAYAQUIL** el **20 DE OCTUBRE DE 2004**;

EN ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución No. ADM. 04046 del 7 de abril del 2004;

R E S U E L V E:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **TECNOMAX S.A.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; *b*) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad del domicilio principal de la compañía, inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Cumplido lo anterior, remítase a este Despacho copia certificada de la escritura pública, copia de la afiliación a la respectiva Cámara de la Producción de conformidad a su objeto social y del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Comuníquese.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías de GUAYAQUIL, a

25 OCT. 2004

Ab. Melba Natalia Rodríguez Aguirre
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO DE CONCURSO PREVENTIVO Y TRAMITES ESPECIALES

ANEXO N. 2

117334

iSoundSolutions

Quito, 10 de Octubre 2011

Señor
EDMUNDO MAURICIO ANDRADE MONTALVO
Ciudad.

De mis consideraciones,

*Cumplo en informar a Usted que la Junta General de Accionistas de la Compañía **TECNOMAX S.A.**, celebrada el dia de hoy, tuvo el acierto de ratificar a Usted el cargo de **GERENTE GENERAL** de la Compañía, por el lapso de cinco años que fija el Estatuto Social. Por lo tanto usted podrá ejercer individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.*

***TECNOMAX S.A.**, se constituyó el 20 de Octubre del 2004 en la ciudad de Guayaquil ante el Notario Séptimo del Cantón Guayaquil, Ab. Eduardo Falquez Ayala y se inscribió en el Registro Mercantil de Guayaquil el 4 de Noviembre del 2004.*
La Compañía cambio su domicilio a la ciudad de Quito, mediante escritura el 30 de Agosto del 2006 ante el Notario Trigésimo del Cantón Guayaquil inscrita el 12 de Marzo del 2007.

Atentamente,

Lcdo. René Pallo
Secretario Ad-hoc de la Junta General de Accionistas

***RAZON:** Acepto el nombramiento de GERENTE GENERAL de TECNOMAX S.A., hecho a mi favor por la Junta General de Accionistas de la Compañía, Quito 10 de Octubre 2011*

Edmundo Mauricio Andrade Montalvo
C.C. 1705990487 Ecuatoriano.

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo en No. 14661 del Registro de Nombramientos Tomo No. 142
Quito, a 18 OCT 2011

REGISTRO MERCANTIL

Dr. Rubén Enrique Aguirre López
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTON QUITO

Registro Nacional de Registro de Datos Públicos
Registro Mercantil del Cantón Quito

El Universo E8-115 y Av. De Los Shyris Edif. Orión - Of. 2A
Teléfonos: (593 2) 224-5497 / 227-0522 - Telefax: (593 2) 227-0542

ANEXO N. 3

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑIAS

EXTRACTO:

DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CAMBIO DE DOMICILIO DE LA COMPAÑIA TECNOMAX S. A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A LA DE QUITO Y REFORMA DEL ESTATUTO.

1.- **ANTECEDENTES.-** La compañía **TECNOMAX S. A.,** se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del cantón Guayaquil, el 20 de octubre de 2004, aprobada mediante Resolución **No. 04-G-IJ-0005990** el 26 de octubre de 2004, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 4 de noviembre de 2004.

2.- **CELEBRACION Y APROBACION.-** La escritura pública de cambio de domicilio de la compañía **TECNOMAX S. A.,** de la ciudad de Guayaquil a la de Quito, y reforma del estatuto, otorgada el 30 de agosto de 2006, ante el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, ha sido aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución **No. 07-G-IJ-** 0000774 de -2 [illegible] 2007

3.- **OTORGANTE**.- Comparece al otorgamiento de la escritura pública antes mencionada la señora Susana Elizabeth Correa Valdez, en su calidad de Gerente General, de estado civil soltera, ecuatoriana y domiciliada en esta ciudad de Guayaquil.

4.- **CAMBIO DE DOMICILIO, REFORMA DEL ESTATUTO Y PUBLICACION.-** La Superintendencia de Compañías mediante Resolución **No. 07-G-IJ-** 0000774 de -2 [illegible] 2007 aprobó el cambio de domicilio de la compañía **TECNOMAX S. A.,** de la ciudad de Guayaquil, a la de Quito y reforma del estatuto y ordenó la publicación del extracto de la referida escritura pública, por tres días consecutivos, para efectos de oposición de terceros señalada en el Art. 33 de la Ley de Compañías y Reglamento de Oposición, como acto previo a su inscripción.

5.- **AVISO PARA OPOSICION.-** Se pone en conocimiento del público el cambio de domicilio de la compañía **TECNOMAX S. A.,** de la ciudad de Guayaquil a la de Quito, a fin de que quienes se creyeren con derecho a oponerse a su inscripción puedan presentar su petición ante uno de los Jueces de lo Civil del domicilio principal de la compañía, dentro de los seis días contados desde la fecha de la última publicación de este extracto y, además, pongan el particular en conocimiento de la Superintendencia de Compañías. El Juez y/o accionante que reciba la oposición notificará a esta Superintendencia de Compañías, dentro del término de dos días siguientes, juntamente con el escrito de oposición y providencia recaída sobre ella. En el caso de no existir oposición o de no ser notificada en la forma antes indicada se procederá a la inscripción de la referida escritura pública de la indicada compañía; y, al cumplimiento de los demás requisitos legales.

6.- **REFORMA DEL ESTATUTO.-** La reforma del estatuto se refiere a lo siguiente: "ARTICULO CUARTO.- El domicilio principal de la compañía, es la ciudad de Quito y podrá establecer sucursales o agencias en cualquier lugar de la república o del exterior".

MRR
Coralia

Guayaquil, -2 [illegible] 2007

Ab. Víctor Anchundia Places
DIRECTOR JURIDICO DE COMPAÑIAS DE LA INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL

ANEXO N. 4

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

onsultas de Compañías

- Buscar por expediente
- Buscar por R.U.C.
- Buscar por Nombre
- Cumplimiento de Obligaciones
- Buscar por Provincia y Actividad
- Compañías de Economía Mixta
- Sucursales Extranjeras
- Auditores Externos
- Peritos calificados

onsultas de Mercado de Valores

- Títulos Valores
- Emisores de Valores
- Bolsas de Valores
- Casas de Valores
- Calificadoras de Riesgo

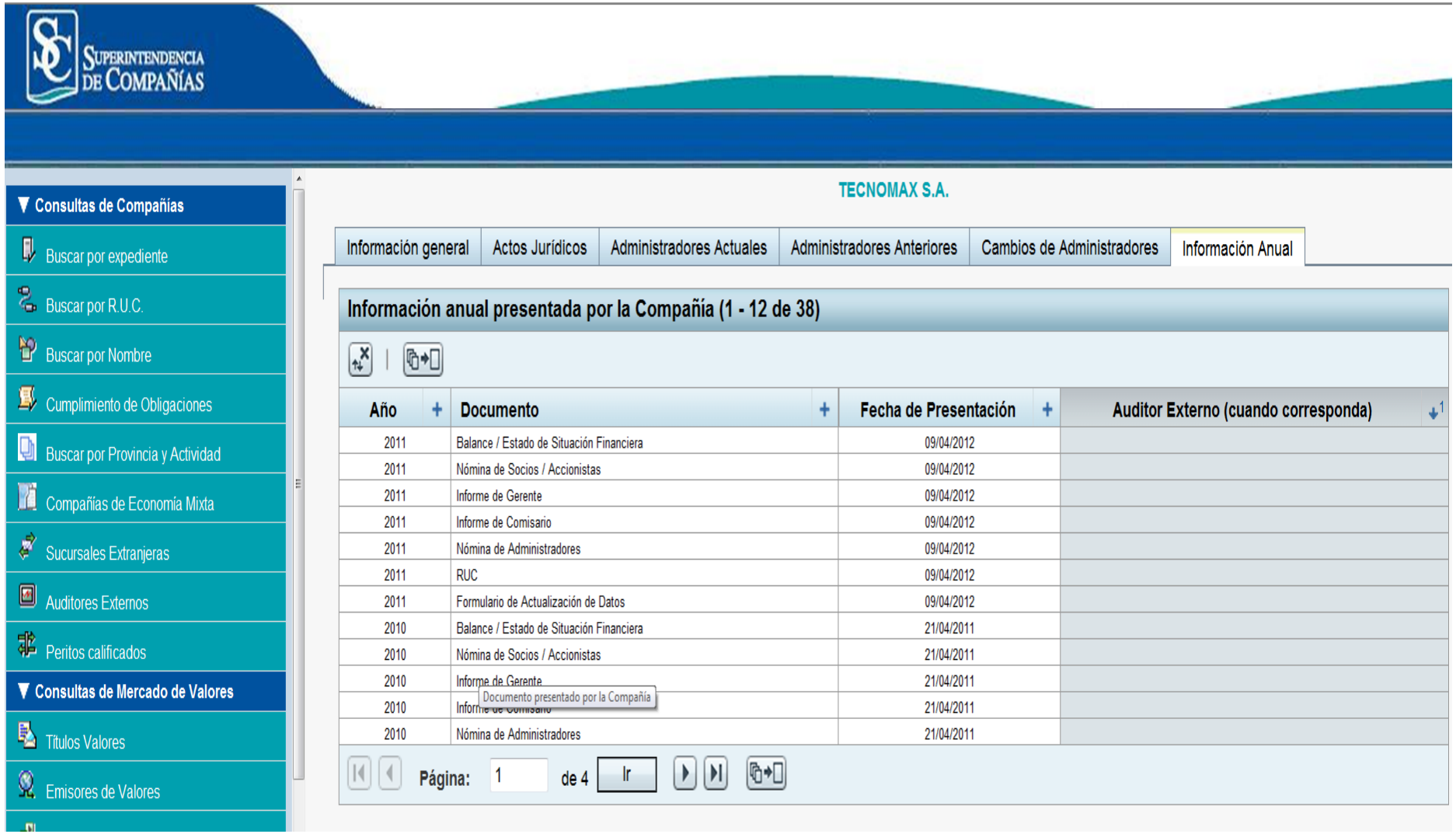
TECNOMAX S.A.

Información general | Actos Jurídicos | Administradores Actuales | Administradores Anteriores | Cambios de Administradores | Información Anual

Expediente:	117334	**RUC:**	0992378832001	**Fecha de Constitución:**	04/11/2004
Plazo Social:	04/11/2104	**Tipo de Compañía:**	ANÓNIMA	**Nacionalidad:**	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	**Situación Legal:**	ACTIVA	**Correo Electrónico:**	
Provincia:	PICHINCHA	**Cantón:**	QUITO	**Ciudad:**	QUITO
Calle:	EL UNIVERSO	**Número:**	E9-36	**Intersección:**	AV. DE LOS SHYRIS
Piso:	2	**Edificio:**		**Barrio:**	EL BATAN
Telefono:	2270522	**Fax:**	2270542		
Capital Suscrito:	800.00	**Capital Autorizado:**	1,600.00	**Valor x Accion:**	1.00

CIIU:	G4742.01	**Objeto Social:**	2.-...2)importación,distribución,.....mantenimiento de equipos de amplificación....etc

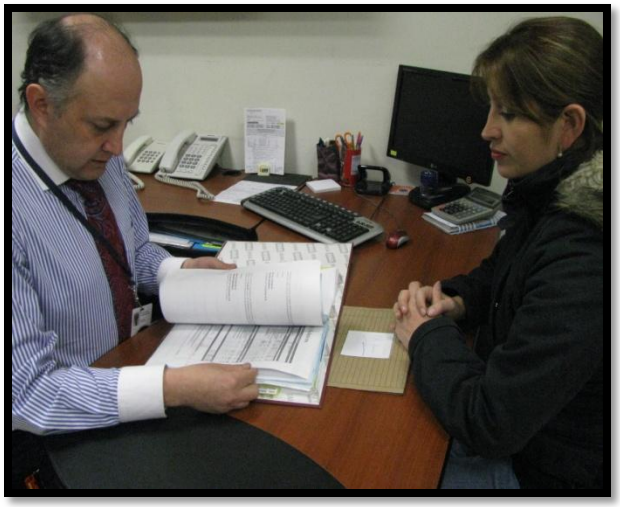
ANEXO N. 5

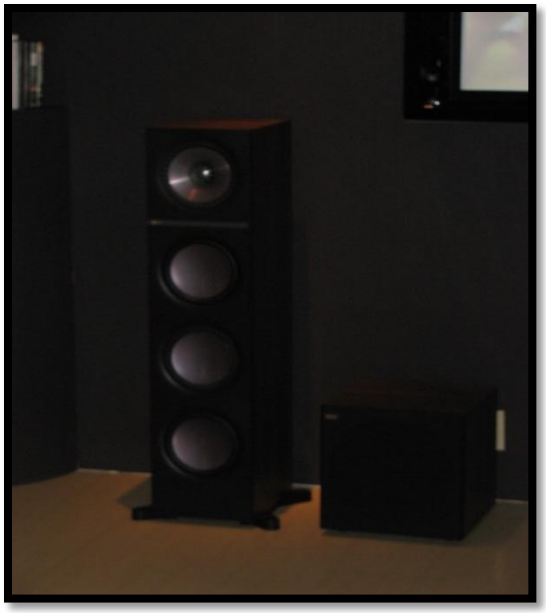


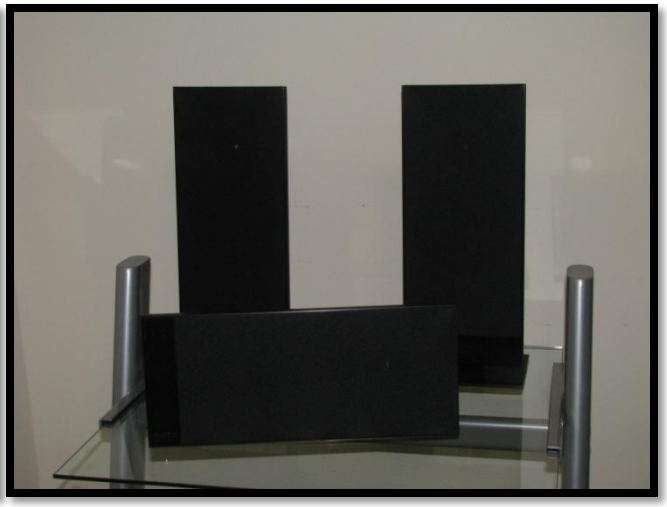
Año	Documento	Fecha de Presentación	Auditor Externo (cuando corresponda)
2011	Balance / Estado de Situación Financiera	09/04/2012	
2011	Nómina de Socios / Accionistas	09/04/2012	
2011	Informe de Gerente	09/04/2012	
2011	Informe de Comisario	09/04/2012	
2011	Nómina de Administradores	09/04/2012	
2011	RUC	09/04/2012	
2011	Formulario de Actualización de Datos	09/04/2012	
2010	Balance / Estado de Situación Financiera	21/04/2011	
2010	Nómina de Socios / Accionistas	21/04/2011	
2010	Informe de Gerente	21/04/2011	
2010	Informe de Comisario	21/04/2011	
2010	Nómina de Administradores	21/04/2011	

ANEXO N. 6

PRODUCTOS TECNOMAX S.A.








by Theme
by Genre
by Artist
by Album
by Song Title
by Internet Radio
Request
back
main
home


DirecTV
20:17
DirecTV
use |< & >| to
change selection
VOL ▲
VOL ▼
OK
HOME
MENU


MX 3000
DYNAMIC ENTERTAINMENT SYSTEM
MUTE
INFO
PAGE
Press MAIN to


DENON
DRA-397
KEF
C200/QR
KEF
C200/QR

BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, Robert y NORTON, David: "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000, 2000

- MÉNDEZ, Carlos, "Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación", III Edición, Mc Grow Hill, Bogota, 2001.

- SALAZAR Francis; "Gestión Estratégica de Negocios", 2007.

- BETANCOURT Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma

- HILL, Charles y JONES, Gareth. "Administración Estratégica", McGraw Hill, Tercera edición. 1996

- SERNA, Humberto, "Índices de Gestión", Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006

- DAFT, Richard I., "Teoría y Diseño Organizacional", VI Edición, International Thomson Editores, México, 2000.

- KAPLAN Robert / NORTON David, "Mapa Estratégico", Gestión 2000, Barcelona 2004.

- SERNA, Humberto, "Gerencia Estratégica", Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003, Segunda reimpresión marzo 2005.

- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. "Administración: una perspectiva global". Mc Graw Hill. México D. F. 1994

En línea:

- www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml
- http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf
- http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf

- www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html
- http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
- http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-scorecard-planificacionestrategic
- http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm